

**Міністерство освіти і науки України  
Національний університет харчових технологій**

**МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ  
І АДМІНІСТРУВАННЯ:  
теорія та практика**

**Колективна монографія**

Київ  
2020

УДК 658.310

*Рекомендовано Вченою радою Національного університету харчових технологій (протокол №2 від 01 жовтня 2020 р.)*

**Рецензенти:**

**Галушко В. П.**, д. е. н., проф., член-кор. НААН, професор кафедри адміністр. менеджменту ЗЕД Нац. ун-ту біоресурсів і природокористування України;

**Пугачов М. І.**, д. е. н., проф.; член-кор. НААН; заступник директора Нац. наук. центру «Інститут аграрної економіки»;

**Тарасюк Г. М.**, д. е. н., проф., декан факультету бізнесу та сфери обслуговування Держ. ун-ту «Житомирська політехніка».

**Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика:** колект. монографія / за ред. проф. Н. С. Скопенко, проф. О. І. Драган. – К.: Кафедра, 2020. – 404 с.

ISBN 978-617-7301-80-5

У колективній монографії розглянуті теоретичні і прикладні аспекти менеджменту організацій і адміністрування, визначені проблеми та перспективи їх розвитку. Значну увагу приділено питанням розвитку, формування, впровадження стратегій, моделей, технологій сучасного менеджменту і прогресивним підходам до соціальної відповідальності менеджменту підприємств. Призначена для викладачів закладів вищої освіти, аспірантів, здобувачів, керівників, менеджерів та всіх, хто цікавиться проблемами менеджменту організацій і адміністрування.

The collective monograph examines the theoretical and applied aspects of management of organizations and administration, identifies problems and prospects for their development. Considerable attention is paid to the development, formation, strategies implementation, models, technologies of modern management and approaches to social responsibility of enterprise management. It is predestinated for teachers of higher education, graduate students, applicants, managers, and everyone interested in the problems of organizational management and administration.

УДК 658.310

ISBN 978-617-7301-80-5

© Колектив авторів, 2020

Зростання динамічності бізнес-середовища, поглиблення розвитку ринкової економіки, глобалізація економічних відносин, розвиток функцій і методів державного регулювання економічних процесів, посилення конкуренції товарів, послуг та виробництва - все це висуває нові вимоги до ефективності менеджменту організацій. Зміна парадигми стратегічного управління та необхідність забезпечення сталого розвитку суб'єктів господарювання зумовлюють появу нових підходів та інструментів до менеджменту організацій і адміністрування.

Одним з головних елементів ринкового господарювання є організація. Як економічно самостійний об'єкт товарно-грошових відносин і повністю відповідаючи за результати своєї господарської діяльності, організація має сформувати таку систему управління, яка дозволить забезпечити високу ефективність роботи, конкурентоспроможність, фінансову стійкість. З подальшим розвитком економічних відносин на підприємствах набувають актуальності управлінські та економічні чинники, а саме питання стратегічного управління, організації оптимальної діяльності підприємства, побудови ефективної організаційної структури, забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах нестабільності, конкурентоспроможності, раціонального використання наявних і потенційних можливостей, швидку адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

У монографії викладені матеріали з теорії та практики менеджменту організацій та адміністрування – з урахуванням останніх наукових досліджень та практичного досвіду.

Структурою монографії передбачено вступ, у якому викладено актуальність дослідження, два основних розділи (I - «Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології», II - «Соціальна відповідальність менеджменту підприємств»).

Розділ I «Сучасний менеджмент: моделі, стратегії технології» включає дослідження з перспективних підходів щодо розвитку системи менеджменту підприємства з урахуванням складних умов кризового стану економіки країни, поширення процесів глобалізації та зростанням конкуренції; розглядаються метафоричні підходи до менеджменту організацій в процесі розвитку та управління змінами; оцінювання взаємовідносин підприємства з заінтересованими особами в процесі розробки бізнес-моделі; сучасні підходи до формування стратегій розвитку підприємства в системі антикризового менеджменту; формування культури управління ризиком на підприємстві; бренд-менеджмент; оцінювання рівня кар'єрного зростання персоналу.

Розділ II «Соціальна відповідальність менеджменту підприємств» включає дослідження з проблем впровадження соціальної відповідальності у практику діяльності підприємств (організацій, компаній) з метою підвищення їх конкурентоспроможності та, водночас, як ефективна стратегія зростання добробуту населення та досягнення збалансованого розвитку.

Автори колективної монографії «Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика» пропонують свої погляди стосовно удосконалення науково-методичних положень та їх поглибленні, розроблення практичних рекомендацій щодо формування сучасного менеджменту та впровадження соціальної відповідальності менеджменту підприємства.

Монографія «Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика» орієнтована на створення можливостей оволодіння та використання основних методів, механізмів та інструментів управління сучасними організаціями, системою соціальної відповідальності бізнесу, спрямованими на конкретизацію, розширення та поглиблення знань з даної тематики. Користуючись монографією, зацікавлений читач може знайти відповіді на чисельні запитання у сфері менеджменту організацій і адміністрування та механізми інтеграції їх в щоденну роботу підприємства.

# РОЗДІЛ I

## «СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: МОДЕЛІ, СТРАТЕГІЇ, ТЕХНОЛОГІЇ»

### ВИКОНАВЦІ РОЗДІЛУ:

Безпалько О.В., Березянюк Т.В.,  
Гринюк Ю.М., Євсєєва-Северина І.В.,  
Ємцев В.І., Ємцева Г.Ф.,  
Кириченко О.М., Ковтун О.А.,  
Кутас О.О., Марченко В.М.,  
Мостенська Т.Л., П'янюк О.В.,  
Петухова О.М., Піменов С.А.,  
Піменова О.В., Пузина А.О.,  
Стахурська С.А., Федулова І.В.,  
Філюк Г.М., Юрій Е.О.



## МЕТАФОРИЧНІ ПІДХОДИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ В ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ: УПРАВЛІНСЬКІ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКА

Призначення менеджменту полягає в тому, щоб узагальнити управлінські теорії та адаптувати їх застосування до реальних умов діяльності організацій, у тому числі забезпечити процеси розвитку та змін. Спеціаліст з теорії організації Гарет Морган пропонує визначати підходи до управління використовуючи так звані метафори або приховані образи (книга «Images Of Organizations»). Процес віднайдення метафор на його думку визначає теорію і практику менеджменту та впливає на всю нашу діяльність [8].

Організаційні метафори – це різні бачення, погляди або точки зору на процес роботи в організації. Гарет Морган розробив вісім ключових метафор (вісім образів) організаційних структур. Ці образи представляють собою бачення розвитку та змін в організації менеджерами, а також – зовнішнє сприйняття організації стейкхолдерами. Кожна організація і кожна структура в системі організації має свої унікальні особливості, які залежно від змін в середовищі діяльності вимагають використання різного менеджерського бачення та різних підходів до управління. Ідея метафори допомагає вирішити цю проблему шляхом процесу створення нових несхожих на попередні образів.

Г. Морган розробив вісім організаційних метафор:

- 1) організації як механізм (цілеспрямована машина);
- 2) організація як організм або жива система (біологічна аналогія);
- 3) організація як мозок (не лише жива, а й здатна до само-організації);
- 4) організація як носій культури (набір поєднаних цінностей і переконань);

- 5) організація – політична система (влада і конфлікти, засіб досягнення власних прагнень);
- 6) організація – в'язниця для душевнохворих (в центрі уваги – норми поведінки);
- 7) організація як потік і трансформація (постійний рух і перетворення);
- 8) організація як інструмент панування (домінування – нав'язування своєї волі іншим).

Метафора 1: МЕХАНІЗМ (МАШИНИ). Ця метафора є найбільш розповсюдженою. Сутність метафори: організація – це раціональне підприємство, яке побудоване та структуроване для досягнення певних цілей. Відбуваються певні операції. Задана структура і ролі. Ефективно виконуються функції (працюють деталі машин). Працівники все виконують згідно визначених процедур і стандартів. Це є механістичний погляд, який змушує менеджерів управляти організацією як машиною. Зародження цієї метафори можна віднести до початку минулого століття, коли на тлі бурхливого технічного розвитку підприємств їх управлінці асоціювали свою діяльність з двигунами та механізмами, що значно прискорюють процеси. При цьому організації розглядалися як певні конструкції, а управління ними як механізм функціонування. Бюрократичні підходи М. Вебера, адміністративна школа менеджменту А. Файоля та Дж. Муні, принципи наукового управління Ф. Тейлора передували формуванню метафоричного підходу «механізм» Г. Морганом. Механістичний підхід до управління є досить корисним, оскільки він забезпечує підвищення ефективності та продуктивності, але одночасно він призвів до негативного ставлення до «машинних організацій». Причина цього факту є очевидною, оскільки роль «гвинтиків» людям не до душі і принижує їх соціальну значимість [11].

Обмеження даної метафори: даний підхід достатній при незначних змінах, а у випадку значних змін – організація з таким підходом з ними не справиться. Підхід не є гнучким, погано адаптується до змін, не враховується людський чинник [7]. Механістичний стиль управління



породжує проблеми з організаційною перебудовою. Здійснення змін натикається на опір бюрократизму.

Метафора 2: ОРГАНІЗМИ. Організація розглядається як жива, здатна до пристосування система. Підкреслюється необхідність вивчення середовища і здорового пристосування до зовнішнього світу. Головні складові метафори: індивідуальне, групове та організаційне здоров'я. Якщо задовольняються соціальні потреби і враховуються потреби навколишнього середовища, то існує висока ймовірність адаптивного функціонування всієї системи. Якщо ми бачимо в організації живий організм, це означає що вона здатна до самовідтворення, до змін і розвитку природнім шляхом. Дана метафора однозначно має співіснувати з механістичною метафорою. Якщо ми сприймаємо організацію як «машину», то потрібно розуміти, що вона має час від часу обслуговуватись та «ремонтуватись», а коли-небудь стане непридатною. Тобто неминучі зміни, а «машина» сама по собі не зможе змінитись – усі зміни планують люди, а це вже «організм» [2].

Обмеження підходу: не коректно показувати організацію як адаптивну систему, адже організація не лише адаптується, але й сама зможе формувати навколишнє середовище. Є загроза перетворення даної метафори в ідеологію (коли індивідууми повністю зливаються з компанією і задовольняють свої інтереси лише через організацію). Ще на одну проблему вказує П. Сенге: якщо ми сприймаємо організацію як «організм», то неоднозначно трактується питання власності організації – одна людина (люди, колектив) стає власністю інших людей, а купівля організації стає дещо схожою на работоргівлю; а нав'язування цілей членам організації «організму» є негуманним [11].

Метафора 3: МОЗОК («нейронна мережа»). Цей підхід передбачає, що організація не просто жива система, але й ще здатна до самоорганізації. Організація здатна до оброблення, аналізу та раціонального використання інформації з наявністю зворотного зв'язку. У випадку негативного впливу середовища організація компенсує відхилення. Якщо вплив позитивний, то організація-мозок його посилює. Дана метафора включає концепцію «голографічної організації», де інформація

і навчання об'єднуються в процес безперервного удосконалення та імпровізації [3].

Обмеження підходу: навчання не є єдиною метою організації і не усі організації здатні забезпечити достатню гнучкість та відкритість для адаптації такої моделі.

Метафора 4: НОСІЙ КУЛЬТУРИ. Культура є вираженням ідей, знань, цінностей організації, ідеологій, законів, звичаїв, взаємних очікувань. Вона є результатом безперервного активного формування реального світу. Всередині організація залежатиме від культури з погляду можливості передачі своїм членам цінностей, бачення плану майбутніх дій та розвитку. Ззовні культуру копіюють стейкхолдери.

Обмеження підходу: дана метафора не враховує нерівність владних повноважень. У зв'язку з цим Г. Морган говорить про необхідність врахування політичних чинників. Є загроза, що надмірне захоплення менеджерами формуванням культури може призвести до певного ідеологічного тоталітаризму.

Метафора 5: ПОЛІТИЧНІ СИСТЕМИ. В даному випадку проводиться паралель між принципами роботи організації і політичними установками. Зокрема, стан організації, а саме – стиль управління, можна описати як демократію, автократію або навіть анархію. Ця метафора можлива оскільки відображає значну роль влади, протилежних інтересів і конфліктів в житті організації. Г. Морган розглядає організацію як міні-держави. Якщо усі працівники прагнуть однієї мети – це унітарна держава. Якщо інтереси різноманітні, але знаходяться в межах загальних формальних цілей – це плюралістична держава. І якщо інтереси різнобічні за межами формальних цілей, відбувається боротьба між різними групами – це радикальна держава. Практично сфера політики контролює використання обмежених ресурсів, прийняття управлінських рішень, доступ до знань та інформації.

Обмеження даного підходу: виключне застосування лише цього підходу може призвести до конфронтації та політичної війни в організації. Влада розглядається як влада над людьми, а не як влада, що забезпечується їх підтримкою та сприянням.

Метафора 6: В'ЯЗНИЦЯ ДЛЯ ДУШЕВНОХВОРИХ. Ідея полягає в намаганні створити раціональні жорстко контрольовані структури та забезпечити їх керівників прийомами і підходами контролю. Незаперечна впевненість в чомусь всередині організації дозволяє не звертати увагу на зовнішні проблеми та невизначеність. Акцентується увага на самоконтролі та самодисципліні для того, щоб вирішити внутрішні проблеми.

Обмеження підходу: захоплення даним підходом може призвести до патології. Критерієм цього буде рівень протидії організації процесам розвитку, інноваціям, змінам. Намагання вносити значні корективи може призвести до протидії з боку окремих людей і груп і навіть створити опозицію. Можливе знищення дружньої атмосфери і перехід до агресії, інтриг, кар'єризму.

Метафора 7: ПОТІК І ТРАНСФОРМАЦІЯ. Цей підхід використовує поняття складності, хаосу і парадоксу. Порядок природнім шляхом з'являється з хаосу. Організація – це частина навколишнього середовища, це не окрема система, яка адаптується до навколишнього середовища, а це лише частина потоку зі здатністю до самоорганізації, зміни і самооновлення. Ця метафора дає розуміння того, як відбуваються зміни в неспокійному світі. Вважається, що менеджери зможуть підштовхувати і формувати процес, але не зможуть контролювати зміни.

Обмеження даного підходу: цей підхід не надає плану дій, схеми процесу або програми.

Метафора 8: ІНСТРУМЕНТ ПАНУВАННЯ (домінування). Організація представляється як система панування над зовнішнім середовищем, в якому вона функціонує. Існує певне протиріччя між прагненнями, можливостями та використанням рабської праці, забрудненням довкілля, наповнення ринків збуту продукцією сумнівної якості тощо. Г. Морган вказує, що в практиці діяльності організацій не завжди встановлення панування (домінування) є навмисним: у випадку бажаного усіма сторонами партнерства можливі варіанти коли хтось із партнерів стає слабший, а хтось сильніший, і ця ситуація є прийнятною для усіх [8].

Обмеження підходу: можливе нав'язування своєї волі в організації, що відволікає від процесу пошуку спільних цінностей.

Слід зазначити, що метафори Г. Моргана відображають досить різностороннє бачення управлінських процесів в організації. Метафора «машина» дозволяє використати кращі прояви механізмів, що дозволяє спростити, прискорити різні процеси та операції. Метафори «культури», «політичної системи», «домінування», «в'язниці для душевнохворих» враховують прояви соціуму. Метафори «організму» та «мозку» відображають біологічні та когнітивні прояви. Метафора «потік і трансформація» відображає проблеми та можливості інформаційного суспільства.

Метафоричний підхід до процесів управління в організації запропоновано не лише Г. Морганом. Практично ми усі не помічаючи цього вдаємося до метафор, коли хочемо глибше зрозуміти чи пізнати ті чи інші явища. В практиці сучасного менеджменту використовуються розглянуті вище метафори. Покажемо це на прикладі моделей організаційних змін (див. табл.).

*Таблиця*

**Використання організаційних метафор при практичному застосуванні моделей організаційних змін**

<b>Моделі</b>	<b>Сутність моделі</b>	<b>Використана метафора</b>
1	2	3
Триступенева модель К. Левіна	організаційні зміни проходять три ступені: «розморожування» ситуації, «рух» до нового стану та його стабілізація і «заморожування»	організм, машина
Модель запланованих змін Балока і Баттена	проектний підхід, який передбачає чотири кроки змін організації: дослідження, планування, дія, інтеграція	машина
Кроки Коттера	восьмикротова модель передбачає поетапну активну лідируючу роботу менеджменту з числа вищого керівництва	машина, політична система, організм

*Продовження таблиці*

1	2	3
Циклічна модель Кемерона і Гріна	удосконалена модель Коттера з урахуванням реального досвіду роботи, яка являє собою безкінечний цикл	машина, політична система, організм, потік і трансформація
Формула змін Бекхарда і Харріса	опис процесу змін та чинників: рівень незадоволення існуючим станом, бажання здійснити запропоновані зміни і досягти кінцевого стану, практичність змін (мінімальний ризик і руйнівні наслідки); дія чинників співставляється з «вартістю» змін (витратами на зміни	організм
Модель управління змінами Карнала	кваліфіковане управління змінами полягає в ефективному управлінні переходом, культурою та політикою	політична система, організм
Модель узгодження Надлера і Тушмана	використані різні підходи до чинників успіхів змін, організація як сукупність чотирьох підсистем: робота, люди, формальна та неформальна організації; модель пояснює динаміку подій	політична система, організм
Модель Мак-Кінзі (сім факторів)	персонал, навички, системи (звичні процеси), стиль (керівництво і культура), загальні цінності (керівні принципи), стратегія (цілі і плани організації, ресурси), структура (схема організації)	організм, носій культури, потік і трансформація
Модель управління переходом Уільяма Бріджеса	модель діє при неминучих змінах (злиття, поглинання, скорочення штабів), передбачає такі етапи: закінчення, нейтральна зона, початок	машина, організм, потік і трансформація

*Продовження таблиці*

1	2	3
Системна модель Сенге	керівні принципи: розпочинайте з малого, поступово пришвидшуйтесь, не плануйте все заздалегідь, очікуйте проблем; досліджено проблеми на трьох стадіях: впровадження, підтримки та перероблення і нового осмислення змін	політична система, організм, потік і трансформація, мозок
Стейсі і Шоу, складні процеси як реакція на зміни	зміни виникнуть самі по собі при спілкуванні, конфліктах та напрузі; не завжди менеджер може передбачити і контролювати взаємовідносини в процесі змін	потік і трансформація, в'язниця для душевнохворих
Модель К. Фрайлінгера та І. Фішера	проектний підхід до управління змінами; діяти на випередження і чітко йти до поставлених цілей; доопрацьовані моделі К. Левіна і Дж. Коттера та запропоновані додаткові два етапи: управління проектами та петля зворотного зв'язку	машина, політична система, організм
«Крива змін» Дж. Д. Дак	визначена послідовність фаз (застій, підготовка, реалізація, перевірка на міцність, досягнення мети), яка є динамічним процесом; керівники усіх рівнів працюють з опором змінам, приділяють увагу емоційній поведінці людей	машина, політична система, організм, частково домінування та в'язниця для душевнохворих
Модель І. Адізеса	зміни як постійний циклічний процес: зміни відбуваються постійно, проблеми породжуються змінами, долають проблеми, а вирішення проблем провокує нові зміни	машина, організм, мозок потік і трансформація, частково носій культури

## Продовження таблиці

1	2	3
Модель ADKAR	ADKAR — це практична покрокова модель змін (усвідомлення необхідності змін, бажання і готовність до змін, знання та розуміння як змінюватися, здатність впроваджувати зміни, забезпечення підтримки змін; зміни реалізуються за двома напрямками: бізнес (проекти впровадження) та співробітники, якими необхідно керувати одночасно	машина, організм, мозок, носій культури
Модель EASIER	модель складається з шести рівноцінно обов'язкових взаємопов'язаних спланованих елементів: створення бачення, активація, підтримка, впровадження, забезпечення та схвалення і визнання	машина, організм
Модель Р. Джонсона, Ф. Каста, Дж. Розенцвейга	розробляється план (визначаються цільові результати і конкретні дії щодо їх досягнення); здійснюється контроль реалізації плану за визначеними параметрами	Машина

*Джерело: розроблено автором на підставі аналізу джерел [1, 4, 5, 7, 8, 10, 12, 13]*

В таблиці наведено перелік та сутність сучасних моделей організаційних змін і на основі їх аналізу показано авторське бачення використання в них організаційних метафор Г. Моргана. Результати аналітичної оцінки підтверджують правильність висновків Е. Кемерона і М. Гріна щодо найбільшої вживаності, важливості та доцільності використання чотирьох наступних метафор: організації як машини, організації як організми, організації як політичні системи, організації як потік і трансформація.

Метод організаційних метафор активно використовується в практиці сучасного менеджменту. Морозова О. М. та Рюсе О. О. (Санкт-Петербург) здійснюють проєкт «Метод «Організаційна метафора» Гарета

Моргана в поєднанні з інтегральним підходом Кена Уілбера» (методика експрес-діагностики і корекції культури організації), який призначений для аналізу корпоративної культури організації, визначення цінностей та пошуку системних рішень [9].

На основі популяризації метафоричного уявлення діяльності організації Г. Моргана розроблені *кольорові метафори організації* (автори Léon de Caluwé та Hans Vermaak). Ці кольорові моделі організації є інструментом для визначення стратегії здійснення змін і розуміння ролі агентів змін в цьому процесі. Сутність «кольорових» поглядів на організацію:

*Жовтий*: соціально-політична точка зору – певний баланс досягається в результаті боротьби груп та блоків інтересів. Управління змінами при цьому досягається шляхом перемовин, формування стратегічних альянсів і політичних ігор.

*Блакитний*: раціональне розроблення і впровадження (реінжиніринг бізнес-процесів організації, управління проектами, тотальне управління якістю, стратегічне управління тощо). Управлінці змінами виступають експертами, які здатні рішуче тримати процес під контролем.

*Червоний*: управління людськими ресурсами. Йдеться про зміну поведінки співробітників організації. Управління здійснюється через стимулювання людей, спроби зробити бажану поведінку привабливою. Менеджери прагнуть до розвитку компетенцій і максимального використання наявних талантів співробітників.

Результатом даного підходу може бути зміна організаційної культури, управління за цілями тощо.

*Зелений*: освіта – люди змінюються, якщо вони вчаться. Менеджери змін беруть на себе відповідальність за навчання співробітників та підтримку цих процесів.

*Білий*: самоорганізація – зміни розглядаються як вічний двигун. Напрямок змінам можна задавати з допомогою енергії людей, спрямованої на вирішення задач. Менеджери при цьому намагаються визначити можливості організації через пошук зародків творчості, новаторства,



активності. Зміни «вирощуються» як рослини, а менеджери віддають перевагу потрібним «паросткам», а зайві – викорінюють.

Автори «кольорових» метафор дійшли таких висновків: будь-яке сильне домінування кольору в організаціях небажане. Для успіху має бути наявність усіх кольорів. Кожен колір має протиріччя, що може призвести до внутрішньо організаційних конфліктів. Менеджери повинні діагностувати та усувати «кольорові» диспропорції. При проведенні різних змін необхідно залежно від ситуації надавати перевагу як основному лише одному кольору організації (одній метафорі). Кожен агент змін має свій колір, який повинен співпадати з кольором необхідним для здійснення змін, щоб уникнути можливих труднощів. Агенти змін можуть змінюватися в кольорі, але на це потрібен час [6].

При використанні метафоричного підходу в практиці менеджменту організацій при здійсненні змін та розвитку потрібно враховувати наступне: 1. Метафори слід використовувати на *різних* етапах управлінської діяльності: і при діагностиці, і при розробленні стратегії, і на кожному етапі здійснення змін. 2. Забезпечити розвиток організації та її зміни неможливо завдяки використанню однієї або лише декількох метафор. 3. На тривалому періоді розвитку забезпечувати зміни доведеться за допомогою *комплексу* метафор і не лише Г. Моргана чи «кольорових» метафор, але й потрібно вводити *своє метафоричне бачення* нинішнього та майбутнього стану організації (це може бути, наприклад, «спільнота», «родина», «спортивна команда», «футбол», «змагання», «стагнація», «санация»). 4. При здійсненні *організаційних* змін відбуваються *командні* та *індивідуальні* зміни – це означає, що на всіх трьох рівнях *одночасно* використовуватимуться різні метафоричні підходи. При цьому, наприклад, для окремих команд (які є свого роду «мікрорганізаціями») залежно від їх стану та ставлення до змін потрібно одномоментно застосовувати *різні* метафори. 5. Менеджери з розвитку (змін) задля досягнення поставлених цілей мають самі «метафорично» *змінитись* відповідно до передбачуваної метафори – це сприятиме досягненню результату.

### Список використаних джерел

1. Адізес І.К. Управління змінами для досягнення найліпшого результату в бізнесі й повсякденному житті. Пер. з англ. Т.Семигіної. К.: Book Chef, 2018. 640 с.
2. Артемов О.Ю., Овчинников С.А. Организационные метафоры и особенности их применения в практике современного менеджмента. Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. право». 2016. №2(4). С. 103-112. URL: <https://economics.rsuh.ru › jour › article › view> (дата звернення: 10.08.2020).
3. Белавич К. Теория организационных метафор Гарета Моргана. Блог. 12 марта 2018. URL: <https://www.kristina-belavic.com> (дата звернення: 10.08.2020).
4. Гринько Т. В. Концептуалізація моделей управління змінами на підприємствах в сучасних умовах мінливого середовища. *Технологический аудит и резервы производства*. 2015. №1/5(21). С. 34-40. URL: [file:///C:/Users/Satellite/Downloads/Tatrv\\_2015\\_1\(5\)\\_6%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/Satellite/Downloads/Tatrv_2015_1(5)_6%20(4).pdf)
5. Дак Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. Пер. с англ. М.: Альпина паблишер, 2002. 320 с.
6. Демьяненко В. Пять цветных способов проведения изменений (Caluwe, Vermaak). Библиотека «Управление организационными изменениями». URL: [http://ibcm.biz/пять\\_цветных\\_способов\\_проведения\\_изм/](http://ibcm.biz/пять_цветных_способов_проведения_изм/) (дата звернення: 10.08.2020).
7. Кемерон Э., Грин М. Управление изменениями . Пер. с англ. М.: Издательство «Добрая книга», 2006. 360 с.
8. Морган Г. Имиджи организации: восемь моделей организационного развития. Пер. с англ. под ред. Н. Лапиной. М.: Вершина, 2006. 416 с.
9. Морозова Е. Н., Рюсэ Е. А. Реферат проекта «Метод «Организационная метафора» Гарета Моргана в сочетании с интегральным подходом Кена Уилбера» (методика экспресс-диагностики и коррекции культуры организации). URL: <https://psy.su/psyche/projects/1869/> (дата звернення: 10.08.2020).
10. Сенге П., Клейнер А., Робертс Ш., Ричардс Р. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 624 с.
11. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. Доп. издание. М.: «Олимп-Бизнес», 2009. 448 с.
12. Carnall C. Managing change in organizations. Ed. 5. Edinburgh: Pearson Education, 2007. 365 p.
13. Lewin K. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. Edited by Dorwin Cartwright. New York: Harper & Row, 1951. 346 p.

Г. М. ФИЛЮК, О. В. ПІМЕНОВА, С. А. ПІМЕНОВ

## МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ВЗАЄМВІДНОСИН ПІДПРИЄМСТВА З ЗАІНТЕРЕСОВАНИМИ ОСОБАМИ В ПРОЦЕСІ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

*Ви ніколи не зміните стану речей, бо-  
рячись з існуючою реальністю.*

*Щоб щось змінити, побудуйте нову мо-  
дель, яка зробить наявну застарілою.*

***Річард Бакмінстер Фуллер***

Загострення конкуренції між національними та іноземними виробниками, поява нових видів ризиків у підприємницькій діяльності, які мають не лише економічну, а й соціальну, правову та екологічну природу, змінюють пріоритети і філософію діяльності компаній. Нині важливим є не те, яким видом бізнесу займається підприємство, а способи і методи ведення бізнесу. Домінантні концепції традиційної парадигми управління, спрямовані лише на отримання прибутку і забезпечення високої продуктивності, перестали відповідати новим вимогам ділового середовища. Сталий розвиток у довгостроковій перспективі та конкурентоспроможність сучасних підприємств залежать від уміння створювати і безперервно удосконалювати власну бізнес-модель, що базується на системному підході до аналізу зовнішнього середовища, до врахування та оптимізації різноманітних інтересів зацікавлених осіб.

У науковій літературі моделювання розглядається як дослідження будь-яких явищ, процесів або систем шляхом побудови та створення їх моделей. Натомість самі моделі використовуються з метою виявлення поведінки та характеристик систем. Поняття «модель» походить від

латинського «modulus», що означає копію або аналіз процесу, яке досліджується, предмета або явища, які відображають основні властивості предмета, що моделюється, з точки зору мети дослідження [1, с. 504].

Що стосується поняття «бізнес-модель», то воно має широке трактування. Одні науковці розглядають бізнес-модель «зсередини», інші – «зовні». На нашу думку, лише поєднання цих двох підходів сформує комплексне уявлення про бізнес-моделі підприємства.

Бізнес-модель – це, насамперед, ілюстрація, або спрощена форма відображення діяльності окремо взятого підприємства. Це фотографія підприємства, зроблений «зліпок» в певний проміжок часу. Але підприємство є складною системою тісних внутрішніх та зовнішніх взаємозв'язків, яку можна порівняти з живим організмом [2]. Підприємство, як і будь-який організм, народжується, росте і розвивається, потім старіє та помирає. І таких бізнес-моделей на протязі життєвого циклу організації можна виділити десятки. У такому трактуванні бізнес-модель – це одночасно і фотографія, і рентгенівський знімок організації, зроблений в певний проміжок часу.

Під **бізнес-моделлю** підприємства пропонуємо розглядати спосіб організації бізнесу, що відображає філософію ведення бізнесу, внутрішню структуру та організацію підприємства, а також зовнішні взаємозв'язки з навколишнім середовищем з їх деталізацією на кожному етапі життєвого циклу в конкретний період часу. Бізнес-модель ілюструє, яким чином підприємство в певний момент часу може перетворювати доступні обмежені ресурси в грошовий еквівалент або іншу цінність для задоволення вимог та очікувань своїх клієнтів.

Вважаємо, що до клієнтів організації слід віднести не лише вузьке коло споживачів її продукції, але й більш широке коло заінтересованих осіб в роботі організації: співробітників, державу, місцевих жителів, акціонерів тощо. Побудова ефективних взаємовідносин з усіма стейкхолдерами може надати організації конкурентну перевагу за забезпечити її життєдіяльність і ефективність на тривалу перспективу.

На сучасному етапі загострення глобальної конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках ефективність бізнес-моделей підприємств іс-

тотною мірою визначається впровадженням у практику стратегічного управління системи щорічного моніторингу та контролю підприємств щодо їх діяльності в соціальній, екологічній, економічній та управлінській сферах, підвищенням ефективності управління власними нефінансовими ризиками через налагодження конструктивної взаємодії зі стейкхолдерами. Успішна реалізація таких бізнес-моделей сприятиме підвищенню адаптаційної здатності вітчизняних підприємств до несприятливих змін середовища функціонування, а відтак – до стабілізації і поліпшення їх фінансово-економічного стану та зростання ринкової вартості.

То ж для забезпечення ефективної бізнес-моделі мають злагоджено, з максимальною швидкістю і з мінімальними витратами працювати всі внутрішні підсистеми підприємства, а саме: збут, управління фінансами, управління асортиментом, закупівля або виробництво, маркетинг тощо. Крім того, підприємство має виробляти такий продукт, який задовольнятиме принаймні одну потребу або бажання певного споживчого сегменту. Практика господарювання переконує, що чим якісніше підприємство буде виконувати це завдання, чим конкурентнішими будуть ціни на його продукцію; чим ширшим буде цей споживчий сегмент – тим більшого успіху воно зможе досягти в майбутньому.

Виключно теоретичне моделювання ефективної бізнес-моделі є недостатнім для досягнення успіху підприємства. Наступним важливим етапом є впровадження бізнес-моделі, яка реалізується через стратегію підприємства. Тобто, в основі будь-якої успішної стратегії перебуває добре розроблена і детально опрацьована бізнес-модель. Бізнес-модель є первинною по відношенню до стратегії. Бізнес-модель – це спрощена система, концепт, узагальнений опис підприємства, який відображає яким чином і наскільки ефективно підприємство взаємодіє з зовнішнім середовищем, зі своїми клієнтами, партнерами, яким чином створює додаткову цінність та продукує додану вартість.

Не зважаючи на зростаючий інтерес та певні дослідження до процесу бізнес-моделювання в науковому та бізнес-середовищі, деякі її аспекти, а саме процес ефективного впровадження (локалізації)

бізнес-моделі в реальному бізнес-середовищі на певному підприємстві у визначений момент часу залишається дискусійним. Зокрема, постають питання, яким чином впровадити зміни, які будуть прийнятими і підтриманими максимальною кількістю заінтересованих осіб.

Як відомо, до заінтересованих осіб (стейкхолдерів) відносять фізичних і юридичних осіб, які мають легітимний інтерес у діяльності організації, тобто певною мірою залежать від неї або можуть впливати на її діяльність [3]. Кожна з заінтересованих осіб має різної сили та направленості вплив на роботу підприємства.

Міжнародний стандарт у сфері управління якістю ISO 9001:2015 визначає вимоги до розуміння потреб та побажань заінтересованих осіб [4]. Стандарт ISO 9001:2015 вимагає визначити заінтересованих осіб, які мають відношення до системи менеджменту якості, та їх вимоги, що мають вплив на систему (підприємство). Така інформація враховується у всіх аспектах розробки та впровадження системи менеджменту якості на підприємстві.

Відповідно до Міжнародного стандарту у сфері соціальної відповідальності бізнесу ISO 26000:2010 підприємство має ставити собі за мету максимальне збільшення вкладу в сталий розвиток, керуючись принципами справедливої поведінки в контексті певних ситуацій. При застосуванні даного Міжнародного стандарту підприємству рекомендується враховувати соціальну, екологічну, юридичну, культурну, політичну і організаційну різноманітність, а також наявність відмінностей в економічних умовах, які мають бути узгоджені відповідно до міжнародних норм поведінки. Одним із принципів цього стандарту є підзвітність підприємства, що передбачає розкриття підприємством свого впливу на суспільство, економіку і навколишнє середовище, зокрема:

- яким чином рішення та результати діяльності підприємства впливають на суспільство, навколишнє середовище та економіку;
- які заходи вживаються для запобігання повторення ненавмисних і непередбачених негативних впливів.

Цей стандарт визначає, що підприємство має поважати, враховувати і реагувати на інтереси заінтересованих сторін у процесі своєї діяльності [5]. Згідно стандарту ISO 26000:2010, підприємство не може обмежуватися лише інтересами його власників, членів, клієнтів або довірителів, оскільки інші окремі особи або групи осіб також можуть мати права, вимоги та певні інтереси, які також слід брати до уваги. У сукупності ці особи або групи осіб, відповідно до стандарту ISO 26000:2010, розглядаються як заінтересовані сторони (особи) підприємства. Тому, в процесі своєї діяльності підприємство має:

- виявляти свої заінтересовані особи;
- визнавати і належним чином брати до уваги інтереси і юридичні права своїх заінтересованих осіб і відповідати на виражену ними стурбованість;
- визнавати, що деякі заінтересовані особи можуть істотно впливати на діяльність підприємства;
- оцінювати і враховувати відносну здатність заінтересованих осіб звертатися в організацію, взаємодіяти з нею і впливати на неї;
- враховувати взаємозв'язок інтересів своїх заінтересованих сторін з максимальними очікуваннями суспільства зі сталим розвитком, а також характер взаємозв'язку між заінтересованими сторонами і підприємством;
- враховувати погляди заінтересованих осіб, інтереси яких можуть бути направлені на рішення або діяльність, навіть якщо вони формально не беруть участі в управлінні організацією або не поінформовані щодо зазначених інтересів.

Заінтересованими сторонами (особами), відповідно до зазначеного стандарту, є підприємства або окремі особи, групи осіб, яких стосуються або на яких впливає будь-яке рішення чи результат діяльності організації. Підприємство не завжди може бути поінформованим щодо всіх своїх заінтересованих сторін, тому йому, відповідно до стандарту, необхідно докладати зусиль з метою виявлення існуючих і потенційних стейкхолдерів. Відповідно і заінтересовані сторони теж можуть не знати про можливість підприємства вплинути на їх інтереси.

Інтереси, в даному випадку, можуть передбачати будь-які права, не обов'язково фінансові або юридичні. Наприклад, право бути почутим. Актуальність або значимість інтересу краще визначається його відношенням до сталого розвитку.

З метою виявлення заінтересованих сторін, підприємству слід відповісти на такі питання.

- Перед ким у нього існують юридичні зобов'язання?
- На кого прийняте рішення або результат діяльності підприємства може здійснювати вплив позитивний або негативний?
- Хто, найімовірніше, висловить стурбованість щодо рішень і діяльності підприємства?
- Хто був залучений в минулому, коли існувала необхідність у вирішенні подібних питань?
- Хто може допомогти підприємству здійснити дії щодо певного впливу?
- Хто може вплинути на здатність підприємства виконувати свої зобов'язання?
- Хто буде поставлений у невідгідне становище, якщо буде виключений із взаємодії?
- Хто в ланцюжку створення (доданої) вартості схильний до впливу?

Найважливіші стейкхолдери, відповідно до вищезазначених стандартів та їх інтереси наведені в таблиці 1.

Серед таких ключових груп стейкхолдерів слід виділити працівників підприємства, від кваліфікації та мотивації яких залежить успіх вдала реалізація бізнес-моделі. Додатково можна виділити й інших заінтересованих осіб в ефективній діяльності підприємства, такі як кредитори та інвестори, постачальники, представники громадських організацій, засоби масової інформації, вище керівництво, партнери по бізнесу, франчайзери, дочірні та головні компанії, конкуренти тощо. Кожна з заінтересованих осіб має різні, іноді навіть, протилежні потреби та очікування по відношенню до підприємства, задовольнити які в один і той же час практично не можливо. Виникає потреба розподілу



стейкхолдерів на певні сегменти зі схожими потребами та очікуваннями, на кшталт клієнтів, і відповідно потреба розробки необхідних заходів та тактики з метою задоволення істотних потреб та очікувань.

Таблиця 1

### Стейкхолдери підприємств та їх інтереси

Стейкхолдер	Характеристика інтересів
Клієнти (покупці товарів та послуг, що виробляє підприємство)	Бажають отримання продукту відповідної якості, з відповідними споживчими властивостями та за очікувану (справедливу в розумінні споживачів) ціну.
Державні та недержавні структури (на законодавчому рівні регулюють випуск продукції та надання послуг в певних галузях та секторах економіки)	Мають певні очікування щодо зайнятості працівників, повноти і своєчасності сплати податків та обов'язкових платежів, а також зменшення підприємствами негативного впливу на навколишнє природне середовище
Працівники підприємства	Бажають мати певні гарантії зайнятості та оплати їхньої праці, працювати в сприятливому середовищі, розуміти чи є попит на продукцію/послуги, яку виробляє/надає підприємство, та хочуть отримувати задоволення від власної праці
Власники та акціонери	Бажають щоб підприємство працювало результативно та ефективно в короткотерміновій і довгостроковій перспективі, і при цьому було прибутковим.

*Джерело: [4,5].*

Перелік заінтересованих осіб для кожного окремого підприємства може бути різний. Погоджуємося з думкою, що не всі заінтересовані сторони мають вплив на підприємство [6, с. 52]. Тому необхідно виділити із загального переліку таких осіб, які мають на нього вплив і цей вплив є значним. З цієї точки зору підприємство має розробити власний перелік критеріїв, за якими воно буде відносити заінтересовану особу до ключових. При цьому необхідно враховувати такі фактори:

- величину (силу) впливу заінтересованої особи на рішення, що приймаються в організації;
- спроможність створювати певні можливості чи перешкоди для діяльності організації;
- вірогідність, при якій заінтересована особа буде впливати на організацію;
- частоту такого впливу (разовий вплив, або постійний);
- можливість заінтересованої особи впливати на ринок чи галузь, в якій працює організація;
- ризики, які можуть виникнути у організації від діяльності та/або бездіяльності заінтересованої особи.

Взаємодія із заінтересованими сторонами може приймати багато форм, зокрема реалізовуватись підприємством як на формальних, так і на неформальних зустрічах, і може бути представлено у вигляді різноманітних форматів, таких як індивідуальні зустрічі, конференції, семінари, громадські слухання, обговорення за круглим столом, консультативні комітети, регулярні і структуровані процедури інформування та консультацій, колективні переговори і та інтернет-форуми. Взаємодія із заінтересованими сторонами може відбуватися в інтерактивному режимі з метою посилення двостороннього спілкування та забезпечення можливості заінтересованим сторонам бути почутими.

Таким чином, відповідно до існуючих стандартів взаємодія із заінтересованими сторонами необхідна підприємству з метою:

- збільшення розуміння організацією ймовірних наслідків своїх рішень та діяльності для певних заінтересованих сторін;
- визначення, яким чином вірогідніше збільшити позитивний вплив рішень на діяльність підприємства і яким чином зменшити будь-який негативний вплив;
- визначення, чи сприймаються заяви підприємства щодо його соціальної відповідальності і чи користуються вони довірою в суспільстві;
- допомогти підприємству проаналізувати свою результативність та підвищити ефективність діяльності;

- залагодження конфліктів, в які залучені власні інтереси підприємства, інтереси його заінтересованих сторін і очікування суспільства як цілого;
- зв'язати інтереси заінтересованих сторін і відповідальність організації по відношенню до суспільства в цілому;
- забезпечення навчання та підвищення кваліфікації працівників підприємства;
- дотримання юридичних зобов'язань (наприклад, по відношенню до працівників);
- уникнення та/або розв'язку конфлікт інтересів як між організацією і заінтересованою стороною, так і між заінтересованими сторонами;
- забезпечення підприємству переваги від впливу різноманітних поглядів;
- підвищення прозорості рішень та результатів діяльності;
- формування партнерств для досягнення взаємовигідних цілей.

Зі сказаного випливає, що в різні проміжки часу, на різних етапах життєвого циклу підприємства перелік ключових стейкхолдерів, їх очікувань та потреб буде змінюватися. Тому для стабільної та ефективної роботи підприємства необхідно відстежувати, планувати та реагувати на сигнали заінтересованих осіб, їх потреби та дії, управляти ризиками, які з ними пов'язані. Це можливо реалізувати через інструменти та процеси бізнес-моделювання.

Зауважимо, що формування бізнес-моделі є первинним етапом у процесі розробки стратегії підприємства, оскільки саме бізнес-модель реалізується через стратегію підприємства. Реалізація стратегії має відповідати на питання: коли і як буде впроваджена та чи інша частина бізнес-моделі підприємства, оскільки стратегію реалізують з метою задоволення потреб заінтересованих осіб (як мінімум двох сегментів: акціонерів/власників підприємства та клієнтів). Таким чином, стейкхолдери мають бути враховані ще на етапі розробки бізнес-моделі.

Основою сучасного бізнес-моделювання є клієнт, його потреби та бажання. Проте, якщо підприємство буде концентрувати свою увагу

виключно на споживачах, створюючи для них найкращі канали збуту та комунікації, забезпечуючи ефективні бізнес-процеси та конкурентні ціни, але не враховуючи інтереси таких стейкхолдерів, як держава та суспільство – це підприємство, ймовірно, буде нежиттєздатним. Пошук та налагодження взаємовигідного співробітництва з ключовими партнерами є важливим напрямом роботи підприємства. Яскравим прикладом такої бізнес-моделі може бути виготовлення та збут заборонених наркотичних речовин. Ані продукти високої якості, ані доступні ціни – ніщо не допоможе легально впроваджувати таку бізнес-модель. Водночас, тут має бути сформована модель лояльної поведінки споживача до бренду, яка може бути реалізована через створення карт лояльності, модернізації сайту підприємства із створенням особистих кабінетів споживача, робота з відгуками клієнтів тощо. Таким чином, інтереси заінтересованих осіб мають бути враховані ще на первинному етапі формування бізнес-моделі підприємства.

Аналогічно недієздатною буде бізнес-модель підприємства, при реалізації якої, наприклад, підприємство буде забруднювати найближчу водойму або парк, в якому жителі міста організують своє дозвілля. Негативним прикладом може бути реалізація бізнес-моделі щодо побудови багатоповерхівки в центральному районі міста, на місці дитячого майданчика або скверу. З одного боку, ця бізнес-модель враховує попит на товар, передбачає лояльну ціну для споживача, створення нових робочих місць у будівництві та суміжних галузях, сплату податків та безліч інших переваг. З іншого боку, оскільки новий величезний будинок планується побудувати на місці відпочинку людей в місцевому сквері, не будуть враховані інтереси місцевих жителів. Така бізнес-модель навряд чи буде успішною.

Особливо слід підкреслити, що врахування в бізнес-моделі інтересів заінтересованих осіб має таке саме значення, як і ціннісні пропозиції для споживачів, як і канали збуту, ресурси або будь який інший з 9-х елементів моделі «Канва», запропонованої О. Остарвальдером [7], яку вважають потужним інструментом візуалізації, що чітко відображає усі компоненти бізнес-моделі та їх взаємозв'язки.

Розглянемо більш детально канву бізнес-моделі за О. Остервальдером і визначимо, доцільність включення заінтересованих осіб до сектору «ключові партнери» або до сектору «сегменти споживачів», або доцільність розробки окремого сектора.

Зазвичай, до споживачів відносяться тих суб'єктів економічних відносин, в інтересах яких працює підприємство, для яких воно створює ціннісні пропозиції, або проблеми яких воно вирішує. Так, за визначенням О. Остервальдера до споживчих сегментів відносяться групи людей чи організацій, які об'єднані за певними, визначеними ознакам [7]. Такими ознаками можуть бути: однакові способи споживання продукції, однаковий рівень витрат на продукцію підприємства, схожі проблеми, які можна вирішити продукцією підприємства. До споживчого сегменту можна віднести лише тих, хто купує продукцію чи послуги, які підприємство постачає на ринок. Щодо взаємодії зі стейкхолдерами – то для них підприємство безпосередньо не виробляє послуг, не створює переваг і не вирішує проблеми, за які заінтересовані особи мають заплатити гроші. Підприємство своєю діяльністю може впливати на заінтересованих осіб, але водночас не отримує та не планує отримувати від стейкхолдерів доходи, оскільки не має наміру продавати їм свою продукцію чи надавати послуги. Таким чином, заінтересовані особи не є споживчим сегментом.

Розглянемо, чи можна віднести стейкхолдерів до сегменту «Ключові партнери». За визначенням О. Остервальдера, до ключових партнерів відносяться сторонні підприємства чи підприємці (постачальники, посередники, партнери), побудова взаємовигідних відносин з якими відіграє ключову роль в успішному задоволенні потреб для певного споживчого сегменту шляхом створення, підтримкою, реалізацією та обслуговування ціннісної пропозиції. З окремими стейкхолдерами підприємство не будує жодних взаємовигідних відносин з метою створення ціннісних пропозицій для своїх споживачів, тому такі заінтересовані особи не можуть бути віднесені до сегменту «Ключові партнери». Такі стейкхолдери можуть сприяти, або не сприяти успішній діяльності підприємства, яке своєю діяльністю впливає на соціальні, психологічні

та екологічні елементи суспільного життя, але вони стоять осторонь процесів створення цінностей для споживчих сегментів компанії.

Таким чином, заінтересовані особи не можна віднести до будь-якого з існуючих секторів канви бізнес-моделі. На нашу думку, канву доцільно доповнити 10-м сектором «Потреби заінтересованих осіб», який пропонуємо відобразити в верхній частині канви (рис.1).

Потреби заінтересованих осіб				
Основні партнери	Основні напрями діяльності	Ціннісні пропозиції	Відносини з клієнтами	Сегменти споживачів
	Основні ресурси		Канали збуту	
Структура витрат			Джерела доходів	

*Рис. 1. Бізнес-модель Канва з заінтересованими особами  
Джерело: розроблено авторами*

Верхнє розташування елемента «Потреби заінтересованих осіб» обумовлено тим, що більшість інших елементів канви є залежними від цього елемента, який впливає на діяльність підприємства в цілому. Так підприємство має розробляти такі ціннісні пропозиції, які лежать в правовому полі держави (держав) в якій воно працює; підприємство не може займатися такими видами діяльності, які будуть суттєво забруднювати навколишнє середовище; підприємство має створювати рівні можливості всім кандидатам та співробітникам, незважаючи на їх вік, стать, вподобання щодо релігії тощо. Так само підприємство має бути прибутковим, адже воно має надавати певні соціальні гарантії своїм співробітникам та виконувати свої фіскальні обов'язки перед державою. Практика господарювання переконливо демонструє, що у XXI ст. підприємству вже недостатньо бути просто прибутковим та цікавим для власників. Підприємство має забезпечувати сталий розвиток, враховувати всі фінансові та нефінансові ризики та будувати взаємовигідні відносини зі своїми ключовими стейкхолдерами.

У сучасному світі в світлі соціальних потрясінь, політичних ризиків та різноманітних кризових явищ, глобальних пандемій на перший план виходять поняття стійкості бізнес-моделей компаній, яка неможлива без співпраці з заінтересованими особами. Тобто в сучасних умовах розвитку підприємство, на нашу думку, має забезпечувати корпоративну стійкість.

Поняття стійкості в науковій літературі розглядається як задоволення потреб нинішнього покоління без збитку можливостей задовольняти потреби майбутніх поколінь. Концепція корпоративної стійкості була закладена ще в 1994 р. Дж. Елкінгтоном, яка передбачала застосування підприємством концепції сталого розвитку – Модель TBL (Triplebottomline, TBL або 3 BL). Ця модель означає, що підприємство має враховувати не лише економічні, а також соціальні і екологічні показники в своїй діяльності [8]. Тому під корпоративною стійкістю ми розуміємо здатність підприємства у довгостроковій перспективі забезпечувати прибуткову діяльність, управляти власними фінансовими і нефінансовими ризиками (екологічними, соціальними та управлінськими) з метою задоволення поточних і майбутніх потреб.

Управління екологічними ризиками в діяльності підприємства передбачає, що компанії мають намагатися зменшувати вуглецеві викиди у повітря під час виробничого процесу, використання води та загального впливу на навколишнє природне середовище, уникати надмірного навантаження на ґрунти в агроекономічній практиці, переробляти відходи від упаковки, тощо.

Управління соціальними ризиками передбачає, що підприємство повинно мати підтримку своїх співробітників, інших стейкхолдерів та громади, з якими співпрацює. Піклування про власних працівників передбачає переорієнтацію на стратегію утримання та працевлаштування, включаючи певні додаткові переваги для працівників, такі як підвищенні виплати працівникам в період декретної відпустки, гнучкий графік роботи, можливості навчання та розвитку. Підтримка громади може включати спонсорство, стипендії та інвестиції в місцеві

громадські проекти тощо. Окрім того, перед підприємством мають поставати такі питання як:

- чи справедлива оплата праці на підприємстві?
- чи безпечне робоче місце та робоче середовище?
- чи залучена дитяча праця до кінцевого продукту підприємства?
- чи комфортні умови праці на підприємстві?
- чи забезпечує підприємство офіційне працевлаштування, тощо.

Управління управлінськими ризиками(в англійській мові часто застосовують термін «governance», тобто управлінський, маючи на увазі корпоративне управління) передбачає, що управління підприємством є стабільним та відповідає інтересам не лише акціонерів, але й інших стейкхолдерів. Це означає, що рішення ради директорів та керівництва має узгоджуватися з інтересами акціонерів, а також інтересами спільноти компанії, клієнтами, кінцевими споживачами. Управління управлінськими ризиками також передбачає інформування інвесторів щодо застосування підприємством прозорих методів обліку, можливості участі акціонерів в голосуванні з важливих питань розвитку підприємства. Підприємство має забезпечувати запобігання конфліктів інтересів у виборі членів правління, не використовувати надмірну політичну підтримку з метою забезпечення найкращих умов на ринку у порівнянні з конкурентами, уникання протизаконних дій, тощо.

Корпоративна стійкість означає, що підприємство має забезпечувати економічну стійкість. Для того, щоб бути стійким, підприємство має бути прибутковим. Однак, бути прибутковим не означає завдавати шкоди природним ресурсам чи навколишньому та соціальному середовищу. Тобто, великі підприємства для того, щоб збільшити прибутки в аграрній сфері не повинні наносити шкоди землі, забруднюючи її пестицидами, гербіцидами, засобами захисту рослин, нехтувати сівозмінами та іншими правилами ведення сільського господарства, що в результаті призводить до хвороби ґрунту, ерозії землі. Виробничі підприємства мають дбати про зменшення викидів вуглецю у повітря, не забруднювати водойми та навколишнє середовище. Прибуток будь-якою ціною – не є економічною стійкістю. Економічна стійкість перед-



бачає належне ефективне довгострокове управління підприємством та ризиками.

Як бачимо, ефективна бізнес-модель залежить не лише від економічних показників підприємства, але й від нефінансових показників. Нижче наведений розроблений нами алгоритм виявлення важливих питань, які підприємство має розкривати для ключових стейкхолдерів.

1. *Ідентифікація заінтересованих осіб, з якими підприємство прагне розвивати довгострокові відносини.* На цьому етапі визначаються основні споживчі сегменти, для яких підприємство буде створювати ціннісні пропозиції. Головне – виявлення тих стейкхолдерів, які мають найбільший вплив на підприємство, тобто ключових.

2. *Визначення важливих для ключових стейкхолдерів питань.* На цьому етапі підприємство має визначити головні потреби ключових заінтересованих осіб. Вирішення цих питань покладається в основу побудови зв'язків зі стейкхолдерами. Проаналізувавши всі потреби ключових стейкхолдерів, підприємство зможе сформулювати перелік важливих питань, які лежать в площині їхніх інтересів.

3. *Побудова матриці «заінтересовані особи – важливі питання».* Ступінь важливості питання для визначеної заінтересованої особи будемо оцінювати від 1 до 3 (1 – незначна важливість цього питання для цієї заінтересованої особи, 2 – середня важливість і 3 – висока). Наприклад, для Заінтересованої особи №1 Важливе питання №1 є майже не важливим, тому на перетині ставимо цифру 1 (табл. 2).

Таблиця 2

### Матриця заінтересованих осіб та суттєвих питань

	Важливе питання 1	...	Важливе питання N
Заінтересована особа 1	1	...	2
...	...	...	...
Заінтересована особа N	2	...	3

*Джерело: складено авторами*

4. *Інтерпретація результатів.* У результаті розрахунку балів за кожним стовпчиком буде виявлено найважливіші питання для

найбільшої кількості стейкхолдерів, які потрібно першочергово врахувати в операційній діяльності та згодом розкрити публічно. Таким чином, підприємство зможе сконцентрувати свою увагу на визначеній кількості найважливіших питань, які цікавлять найвпливовіших стейкхолдерів.

Якість роботи з визначеними важливими питаннями на підприємстві пропонуємо вимірювати на основі двох чинників: 1) інтегрального показника корпоративної стійкості; 2) індексу прозорості підприємства.

*Інтегральний показник корпоративної стійкості* характеризує якість корпоративного управління щодо врахування та управління фінансовими та нефінансовими ризиками, здатність підприємства забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Інтегральний показник може змінюватися в діапазоні від 0 до 1000 балів.

Оцінка корпоративної стійкості має здійснюватися за чотирма сферами (вимірами): фінансово-економічною, екологічною, соціальною та сферою корпоративного управління. Кожна зі сфер являє собою певну сукупність областей (від 3 до 8) важливих питань. Кожна з областей має різну питому вагу в інтегральному показнику діяльності підприємства, яка залежить від галузі, до якої воно належить. Розподіл питомої ваги між областями важливих питань за галузями розраховано з урахуванням розподілу областей важливих питань, на основі методології SAM Corporate Sustainability Assessment 2019 [9]. Приклад розподілу питомої ваги для банківського сектору наведено в табл. 3.

Таблиця 3

**Розподіл питомої ваги областей важливих питань  
для банківського сектора**

<b>Сфера</b>	<b>Область важливих питань</b>	<b>Вага, %</b>
1	2	3
<b>Фінансово-економічна сфера</b>	Фінансові результати	19
	Антиконкурентні дії	3
	Протидія корупції	14

## Продовження таблиці 3

1	2	3
<b>Екологічна сфера</b>	Ресурсоефективність	2
	Енергоефективність та енергозбереження	3
	Водні ресурси	3
	Біорізноманіття	3
	Викиди в атмосферу	4
	Відходи	2
<b>Соціальна сфера</b>	Трудові відносини	2
	Безпека і охорона праці	4
	Управління та розвиток персоналу	3
	Права людини	6
	Місцеві спільноти	4
	Маркетинг і маркування	4
	Конфіденційність інформації	2
<b>Сфера корпоративного управління</b>	Етика та доброчесність	6
	Корпоративне управління	6
	Підходи до управління	3
	Прозорість та підзвітність	7

*Джерело: складено авторами*

Кожна область розкривається через індикатори, які є вимірниками певних спостережень. З цією метою використовуються від одного до кількох індикаторів. Для розкриття кожного індикатора використовуються питання з анкети. Відповідно, для розрахунку індикатора необхідно отримати відповіді на всі питання, які його розкривають (від одного і більше питань, залежно від індикатора).

Таким чином, оцінка підприємства для розрахунку інтегрального показника корпоративної стійкості поділяється на 5 етапів.

*I етап* – анкетування керівників і співробітників підприємства. На цьому етапі представник підприємства дає відповіді на всі питання, які належать до його компетенції.

*II етап* – розрахунок індикаторів. Питання оцінюються у відсотках (від 0% до 100%). Оцінка індикатора розраховується як середня арифметична з усіх оцінених питань. Для того, щоб індикатор отримав конкретну кількість балів для окремо обраного підприємства, необхідно:

- визначити максимальну кількість балів для області важливих питань, до якої відноситься цей індикатор. Максимальна кількість балів залежить від галузі, до якої належить підприємство;
- визначити максимальний бал індикатора шляхом ділення максимальної кількості балів області важливих питань на загальну кількість індикаторів, що входять до її складу (вважаємо, що всі індикатори однієї і тієї ж області важливих питань рівнозначні між собою);
- визначити бал конкретного індикатора як добуток максимально можливого балу індикатора на оцінку індикатора у відсотках, розраховану як середня арифметична з усіх питань, які до нього входять.

*III етап* – акумуляція отриманих результатів розрахунку індикаторів у межах окремих областей важливих питань. На цьому етапі підсумовуються бали усіх розрахованих індикаторів, які входять до цієї області, що у підсумку визначає суму балів за кожною областю важливих питань.

*IV етап* – розрахунок узагальнюючих показників за сферами – додаються бали всіх областей, що входять до сфер, що забезпечує розрахунок кількості балів за кожною сферою для підприємства, що оцінюється.

*V етап* – розрахунок інтегрального показника корпоративної стійкості підприємства.

Аналогічним чином визначається індекс прозорості підприємства, який показує ступінь розкриття підприємством інформації про власну діяльність для стейкхолдерів за визначеним колом важливих питань. Значення індекс перебуває в межах від 0% до 100%.

Результатом анкетування кожного підприємства за кожним індикатором є отримання певного відсотку розкриття, який відповідає обсягу розкриття інформації в індикаторі. За принципом «Так/Ні» фіксується якість розкриття підприємством індикаторів корпоративної стійкості. За повністю або частково розкритий індикатор підприємство отримує 1 бал, за нерозкритий – 0. Індекс прозорості кожного підприємства розраховується шляхом ділення суми балів усіх індикаторів на загальну кількість індикаторів.

Оцінка впливу заінтересованих осіб на реалізацію бізнес-моделі підприємства визначається на основі використання кореляційно-регресійного аналізу. Таким чином, буде отримана кореляція між результатами роботи підприємства, з одного боку, та Індексом прозорості та Інтегральним показником корпоративної стійкості – з іншого. Це забезпечить виявлення ступеня впливу стейкхолдерів на ефективності бізнес-моделі підприємства.

У цьому контексті важливим аспектом є отримання відповіді на ряд питань: що являє собою ефективна бізнес-модель підприємства? які рівні такої ефективності? яким чином заінтересовані особи впливають на ефективність бізнес-моделі?

У широкому розумінні під ефективністю розуміють відношення отриманого результату (або отриманої цінності) до витрат різноманітних ресурсів на його одержання [10]. Тобто, чим більший результат отримує підприємство та чим менше ресурсів на його досягнення витрачається, тим ефективнішою є його діяльність.

Ефективність бізнес-моделі підприємства можна оцінити через систему таких показників.

– Рентабельність активів (ROA) – відношення суми чистого прибутку до сукупної вартості активів. ROA показує наскільки ефективно використовуються активи підприємства для отримання прибутку.

– Рентабельність власного капіталу (ROE) – відношення суми чистого прибутку до сукупної вартості власного капіталу. Показує який прибуток отримує підприємство, використовуючи фінансові ресурси акціонерів.

– Рентабельність залученого капіталу – відношення суми операційного прибутку (ЕВІТ) до різниці між сукупними активами та поточними зобов'язаннями. Цей показник дозволяє розрахувати ефективність використання залучених підприємством коштів.

– Поточний ROA (ОROA). Розраховується як ЕВІТ до сумарної вартості активів. ROA демонструє операційний прибуток, який підприємство отримує власними бізнес-зусиллями.

– Рентабельність продаж за показником чистого прибутку – відношення суми чистого прибутку до сукупної виручки (за мінусом ПДВ). Показник, що використовується для оцінки фінансового стану підприємства.

– Рентабельність продаж за показником валового прибутку – відношення суми валового прибутку до сукупної виручки (за мінусом ПДВ). Показник, що показує наскільки ефективно підприємство заробляє гроші по відношенню до обороту.

– Операційна рентабельність – відношення суми операційного прибутку до сукупної виручки (за мінусом ПДВ). Показник, який використовується для оцінки стратегії ціноутворення підприємства та його виробничої діяльності.

– Рентабельність за ЕВІТДА – відношення ЕВІТДА до сукупної виручки (за мінусом ПДВ). Показник для вимірювання прибутковості підприємства до оплати податків, процентів за позиками, та амортизації. Дає можливість оцінити прибутковість підприємства та його грошових потоків.

– Оборотність активів – відношення чистої виручки до сукупних активів. Показник дозволяє оцінити обсяг продаж, що генерується активами підприємства.

– Частка адміністративних витрат в обороті підприємства. Показник ілюструє ступінь навантаження адміністративних витрат на загальний обсяг продажу підприємства.

– Частка сплаченого податку на прибуток в обороті підприємства. Розраховується як відношення суми податку на прибуток до чистої виручки від продажів.

Процедура проведення оцінки впливу стейкхолдерів на ефективність бізнес-моделей підприємств, а саме процес знаходження кореляції між показниками роботи підприємства, з одного боку, та індексом прозорості та інтегральним показником корпоративної стійкості, з другого, буде включати в себе наступні етапи.

1. Формування вибірки підприємств, за якими буде розрахований індекс прозорості та інтегральний показник корпоративної стійкості. Вибірка формується з великих платників податків України.

2. Розрахунок інтегральних показників корпоративної стійкості по кожному підприємству з вибірки. Ранжування підприємств на класи відповідно до рівня їх корпоративної стійкості.

3. Розрахунок індексів прозорості по кожному підприємству з вибірки. Ранжування підприємств на класи згідно з відсотком розкриття ними інформації з важливих питань.

4. Визначення та розрахунок показників ефективності бізнес-моделей для кожного підприємства з вибірки.

5. Розрахунок інтегральних показників ефективності бізнес-моделей підприємств. Ранжування підприємств на класи у відповідності з їх інтегральними показниками.

6. Перевірка гіпотези: чим більшим є індекс розкриття інформації з важливих питань, тим ефективнішою є бізнес-модель підприємства. Аналогічно, чим більшим є інтегральний показник корпоративної стійкості, тим ефективнішою є бізнес-модель підприємства. Тобто, перевірка гіпотези здійснюється за допомогою розрахунку кореляції між:

- a) класом ефективності бізнес-моделі підприємства та класом підприємства за корпоративною стійкістю;
- b) класом ефективності бізнес-моделі підприємства та класом підприємства за прозорістю.

7. Перевірка кореляції здійснюється за допомогою коефіцієнта кореляції Пірсона, який є підтвердженням наявності, сили та направленості кореляції (позитивна чи негативна). На основі отриманих значень робиться висновок щодо наявності взаємозв'язку між ефектив-

ністю бізнес-моделі підприємства та якістю корпоративного управління (корпоративною стійкістю і прозорістю).

Позитивна кореляція свідчить про врахування інтересів стейкхолдерів, що позитивно впливає на результати діяльності підприємства та відповідно на формування та реалізацію його бізнес-моделі. У випадку наявності від'ємної кореляції, недостатнє розкриття перед стейкхолдерами інформації про діяльність підприємства з важливих питань негативно впливає на результати його діяльності. У разі відсутності кореляції вплив стейкхолдерів на ефективність реалізації бізнес-моделі підприємства не є суттєвим.

Виходячи з викладеного, ефективну бізнес-модель підприємства можна визначити як таку бізнес-модель, яка не тільки орієнтована на задоволення потреб споживачів та досягнення економічного ефекту від підприємницької діяльності, але й задовольняє очікування усіх інших заінтересованих осіб. Інакше кажучи, ефективна бізнес-модель забезпечує корпоративну стійкість підприємства в умовах непередбачуваності та нестабільності зовнішнього середовища на основі постійного продукування цінностей для клієнтів та врахування інтересів інших стейкхолдерів.

**Висновки.** Таким чином, бізнес-модель підприємства – це спосіб організації бізнесу, що відображає філософію ведення бізнесу, внутрішню структуру та організацію підприємства, а також зовнішні взаємозв'язки з навколишнім середовищем з їх деталізацією на кожному етапі життєвого циклу в конкретний період часу. Бізнес-моделі можуть бути ефективними і неефективними. Ефективна бізнес-модель підприємства – це бізнес-модель, яка забезпечує корпоративну стійкість підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища на основі постійного продукування цінностей для клієнтів та врахування інтересів інших стейкхолдерів. Очікування заінтересованих осіб має бути враховане у канві бізнес-моделі в частині включення до неї блоку з заінтересованими сторонами, які безпосередньо впливають на її реалізацію.



### Список використаних джерел

1. Новый экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. 3-е изд. М.: Институт новой экономики, 2009.
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. / Ицхак Калдерон Адизес ; пер. с англ. В. Кузина. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2014. 512 с.
3. Ворончак І. Соціальна відповідальність бізнесу як соціально-економічний феномен/ І. Ворончак. Відповідальна економіка. 2009. № 1. С. 90–103.
4. ISO 9001 FAMILY QUALITY MANAGEMENT. URL: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>
5. ISO 26000:2010 GUIDE ON SOCIAL RESPONSIBILITY. URL: [http://meraua.com/files/ISO\\_26000\\_-Rus--draft.pdf](http://meraua.com/files/ISO_26000_-Rus--draft.pdf)
6. Олексів І., Харчук В. Теоретико-методологічні засади управління підприємством на засадах урахування інтересів стейкхолдерів. Демократичне врядування. 2014. № 13. С. 48-53.
7. Остервальдер, А., Пинье, И. Построение бизнес-моделей. М.: Столково. 2013. 284 с.
8. Elkington, J. (1999). Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone. ISBN 9780865713925. OCLC 963459936
9. Горбунков А. Системы менеджмента качества – Требования ISO 9001:2015. 2018. URL: [http://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9001-2015-\(rus\).pdf](http://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9001-2015-(rus).pdf)
10. SAM Corporate Sustainability Assessment - Annual Scoring & Methodology Review, 2019. URL: [https://www.spglobal.com/esg/csa/static/docs/DJSI\\_CSAMethodology\\_MethodologyReview.pdf](https://www.spglobal.com/esg/csa/static/docs/DJSI_CSAMethodology_MethodologyReview.pdf)

## НЕЛІНІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Сучасний ритм життя, що супроводжується постійними трансформаціями та перетвореннями, турбулентністю економічної ситуації, невизначеністю та мінливістю зовнішнього середовища, не лише посилює важливість стратегічного та антикризового менеджменту в управлінні діяльністю вітчизняних підприємств, але й зумовлює потребу у пошуку нових, інноваційних підходів до стратегічного управління розвитком підприємств. При цьому зазначена проблема виникає як на теоретико-методичному рівні розвитку теорії, методології і методів стратегічного управління та антикризового менеджменту, так і у сфері практичної реалізації та втілення уже розроблених стратегій розвитку вітчизняних підприємств.

З огляду на постійні економічні трансформації вітчизняним підприємствам уже недостатньо підтримувати функціонування в межах обраної ними стратегії, а потрібно швидко та адекватно реагувати на кризові ситуації, що зумовлює необхідність постійно здійснювати пошук нових форм та методів стимулювання економічного розвитку.

В багатьох подібних випадках вдаються до антикризового управління.

Антикризове управління – система своєчасних прийомів і методів, здатних попередити фінансову кризу і уникнути банкрутства [6].

Поняття «антикризове управління» в економічній літературі виникло нещодавно і фактично характеризує процес застосування форм, методів і процедур, спрямованих на соціально-економічне оздоровлення фінансово-господарської діяльності підприємця, підприємства,

галузі, створення й розвиток умов для виходу з кризового стану економіки регіону або країни в цілому [8].

Сучасні вчені-економісти розглядають антикризове управління підприємством з різних точок зору, виділяючи у якості його підґрунтя як ендогенні фактори, що сформувались безпосередньо на підприємстві та впливають на його діяльність, так й екзогенні чинники, головним серед яких називають економічну ситуацію в країні.

Антикризове управління підприємством – це особлива система, що відрізняється комплексним і стратегічним характером та має здатність повністю усувати тимчасові утруднення, зафіксовані в роботі підприємства. Передусім виділимо основні принципи, на яких ґрунтується система антикризового управління – це рання діагностика кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства, терміновість реагування на різні кризові явища, адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовому добробуту, а також повна реалізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризи [8].

Тобто антикризове управління підприємством спирається на визначення потенційних проблем та пошук шляхів їх подолання. Водночас слід зазначити, що чітко визначеної методики подолання кризових явищ не існує, оскільки кризові ситуації, як правило, є унікальними за дуже багатьма параметрами, і ті заходи, які були ефективними при здавалось би схожих ситуаціях, можуть не спрацювати. Разом із тим тільки досвід подолання попередніх кризових явищ може допомогти у вирішенні нових проблем і реалізації обраної антикризової стратегії.

Існує безліч моделей процесу стратегічного управління, що різняться одна від одної кількістю і змістом послідовних кроків. Найбільш відомими є моделі І. Ансоффа, М. Мескона та А. Томпсона, проте всі моделі мають єдиний логічний ланцюжок, а відмінності не є принциповими [4].

У загальному вигляді технологія процесу стратегічного управління містить такі стадії [10]:

- визначення місії і короткострокових цілей підприємства (усвідомлення проблем, розробка стратегічного бачення і місії

організації, встановлення оптимальної сукупності збалансованих цілей);

- стратегічний аналіз (використовується технологія стратегічного аналізу, яка включає оцінку, аналіз потенціалу, позиції та конкурентну перевагу організації, і вплив факторів зовнішнього середовища);
- вибір стратегії розвитку (полягає в підготовці переліку стратегій і у виборі кращої альтернативи для даної ситуації);
- реалізація стратегії (передбачає організаційні заходи щодо реалізації обраної стратегії: розробка проекту і плану, реструктуризація, формування культури та організаційної структури відповідно до обраної стратегії);
- контроль та оцінка виконання положень стратегії (полягає в контролі стратегічного процесу, а також в оцінці виконання дій та внесенні коректив).

Як відомо, основою стратегічного управління є стратегія, що включає низку взаємопов'язаних конкретних положень, які можуть стосуватися будь-якої сфери діяльності підприємства [4].

Прийнято вважати, що термін «стратегія» походить від грецького *strategia* (стратос – військо, аго – веду) і використовувався у військовій справі, означаючи мистецтво ведення війни.

В енциклопедичному словнику наводиться таке визначення стратегії: стратегія (грец. *στρατηγία* – мистецтво полководця) – підхід до розв'язання критично важливих і складних (стратегічних) проблем; модель програмування діяльності для досягнення встановлених цілей [5].

Розглядаючи завдання побудови стратегії розвитку підприємства через призму антикризового менеджменту, слід згадати відмінні особливості стратегії, виділені І Ансофом:

1. Процес розроблення стратегії не завершується будь-якою негайною дією. Зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямків, просування за якими забезпечить ріст та зміцнення позицій фірми.

2. Необхідність у даній стратегії відпадає, як тільки реальний хід подій виведе організацію на бажаний розвиток.

3. У ході формування стратегії неможливо передбачити усі можливості, які відкриваються при складанні проекту конкретних заходів. Тому доводиться використовувати різні альтернативи.

4. З появою більш точної інформації може бути поставлена під сумнів обґрунтованість первісної стратегії. Тому необхідний зворотний зв'язок, який дозволяє забезпечити своєчасне переформування стратегії [1].

Вищенаведені особливості покладені в основу розуміння стратегії як системи цілей, комплексу заходів, сукупності правил, методів і засобів реалізації змін у діяльності підприємства з метою досягнення поставлених цілей.

Формування ефективної антикризової стратегії розвитку конкретного підприємства є складним творчим процесом, що потребує врахування величезного масиву факторів впливу, прогнозуванні окремих умов діяльності підприємства та високої кваліфікації виконавців. Складність цього процесу полягає в тому, що при формуванні антикризової стратегії розвитку необхідно провести широкий пошук і оцінку альтернативних варіантів потенційних напрямків розвитку підприємства. Крім того, антикризова стратегія розвитку не є незмінною та потребує періодичного коригування з урахуванням можливих зовнішніх умов і нових можливостей росту підприємства.

З метою забезпечення правильності вибору подальшого напрямку дій підприємства з формування ефективної антикризової стратегії розвитку необхідно дослідити питання, яке розкриває види стратегій та їх сутнісне наповнення.

У науковій літературі найбільш широко висвітлено стратегії розвитку підприємств, які зазвичай називаються базисними, або еталонними. Вони відображають чотири різні підходи до розвитку підприємства і пов'язані зі зміною стану одного або декількох елементів: продукту, ринку, галузі, положення підприємства всередині галузі, технології [4].

Першу групу еталонних стратегій становлять так звані стратегії концентрованого зростання, що пов'язані зі зміною продукту або ринку. У разі обрання цих стратегій підприємство намагається поліпшити свій продукт або почати виробляти новий, не змінюючи при цьому галузі. Конкретними типами стратегій першої групи є такі:

- стратегія посилення позиції на ринку;
- стратегія розвитку ринку;
- стратегія розвитку продукту [2].

Другу групу еталонних стратегій становлять такі стратегії бізнесу, які припускають розширення підприємства шляхом додавання нових структур. Ці стратегії називаються стратегіями інтегрованого зростання. До них належать стратегія зворотної вертикальної інтеграції та стратегія прямої вертикальної інтеграції.

Третьою групою еталонних стратегій розвитку бізнесу є стратегії диверсифікованого зростання. Ці стратегії реалізуються в тому разі, якщо підприємства далі не можуть розвиватися на даному ринку з даним продуктом у рамках даної галузі. Стратегіями даного типу є такі:

- стратегія центрованої диверсифікації;
- стратегія горизонтальної диверсифікації;
- стратегія конгломеративної диверсифікації.

Четвертим типом еталонних стратегій розвитку бізнесу є стратегії запланованого скорочення. У тому чи іншому вигляді ці еталонні критерії знаходять утілення в інших класифікаційних групах.

Виокремлюють чотири типи стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу:

- стратегія ліквідації, що є граничний випадок стратегії скорочення і здійснюється тоді, коли фірма не може вести подальший бізнес;
- стратегія «збору врожаю», що передбачає відмову від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального отримання доходів у короткостроковій перспективі. Ця стратегія застосовується по відношенню до безперспективного бізнесу, який не може бути прибутково проданий. Стратегія «збору врожаю» розрахована на те, щоб при

поступовому скороченні даного бізнесу до нуля домогтися за період скорочення отримання максимального сукупного доходу;

– стратегія скорочення, яка полягає в тому, що підприємство закриває чи продає один зі своїх підрозділів чи бізнесів для того, щоб здійснити довгострокову зміну меж ведення бізнесу. Реалізується дана стратегія і тоді, коли потрібно отримати кошти для розвитку більш перспективних або ж початку нових, більш відповідних довгостроковим цілям фірми бізнесів;

– стратегія скорочення витрат, основною ідеєю якої є можливості зменшення витрат і проведення відповідних заходів підприємства по скороченню витрат. Реалізація даної стратегії пов'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням найму і навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва прибуткових товарів і закриттям прибуткових потужностей [3].

Проведений аналіз теоретико-методологічних засад формування стратегій розвитку підприємств засвідчив, що в основу формування еталонних стратегій розвитку підприємства покладено лінійні підходи їх побудови. Разом із тим дослідження сучасних умов діяльності вітчизняних підприємств приводить до думки щодо необхідності пошуку нових підходів до формування антикризових стратегій розвитку, які будуть адекватними сучасним економічним реаліям. Для отримання ефективних стратегій розвитку вітчизняним підприємствам необхідно поєднати традиційні теоретико-методологічні положення формування стратегій розвитку з новими підходами і врахуванням особливостей діяльності вітчизняних підприємств.

Різноманітність стратегій розвитку підприємств багато в чому пояснюється відмінностями між підприємствами та варіативністю умов, у яких їм доводиться господарювати. Як уже зазначалось вище, в основі більшості наукових поглядів щодо формування стратегій розвитку підприємств закладені лінійні підходи. Водночас в сучасних умовах ефективна діяльність підприємств згідно наперед визначеній, чітко спрямованій лінійній стратегії розвитку практично неможлива. Тому лінійні підходи до формування стратегії розвитку підприємства

відходять на другий план, а все більшої актуальності набувають так звані «комбіновані» стратегії, що побудовані на послідовному поєднанні у єдину стратегію декількох напрямів іноді різного спрямування.

Формування стратегії розвитку підприємства має бути спрямоване на досягнення кінцевого результату, повинно відповісти на питання – яким має бути підприємство через прогнозований період, наприклад п'ять чи десять років. Однак, щоб досягти визначеної цілі потрібно розробити і обґрунтувати напрями дій підприємства. Ці напрями формуються, виходячи із можливостей підприємства, стану ринку і впливу конкурентів, економічної ситуації в країні тощо. Саме це визначає необхідність і зміст окремих складових загальної стратегії.

Хацер М.В. виділяє такі принципи розробки стратегії розвитку підприємства:

1. Орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарської системи та економічні інтереси його власників.

2. Багатоваріантність можливих напрямків розвитку, яка обумовлена динамічністю зовнішнього середовища підприємства.

3. Безперервність розробки стратегії, постійна адаптація до змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

4. Комплексність розробки стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо [7].

На наш погляд, в основу формування стратегії розвитку підприємства слід закладати:

– аналіз ситуації, що склалася. Для цього варто проаналізувати ефективність роботи підприємства та його становище на ринку, а також оцінити конкурентів;

– прогнозування розвитку та розроблення картини майбутнього стану підприємства та середовища його функціонування. Для цього слід оцінити зовнішні та внутрішні фактори впливу на діяльність підприємства, проаналізувати тенденції розвитку підприємства, середовища, ринку;



- оцінку довгострокових перспектив розвитку підприємства з врахуванням змін, що відбуваються в економіці держави;
- формування можливих цілей розвитку і низки альтернатив з врахуванням стратегічних пріоритетів;
- аналіз сильних і слабких сторін розвитку підприємства, визначення можливостей досягнення цілей і шляхів раціонального використання ресурсів;
- оцінювання складових розвитку підприємства і загалом інтегрального рівня розвитку;
- розроблення варіантів досягнення цілей прогнозованих змін та визначення умов переходу на альтернативну стратегію;
- вибір оптимальної стратегії розвитку;
- розроблення та обґрунтування механізму реалізації обраної стратегії, системи заходів та інструментарію втілення обраного напрямку стратегічного розвитку.

При цьому розроблена стратегія повинна характеризуватись гнучкістю, здатністю адаптуватися до змін ринкових умов, а також враховувати неконтрольовані підприємством зовнішні чинники.

Побудована на нелінійних підходах стратегія розвитку підприємства, залишаючись цілісною, може охоплювати поетапне використання різних за своєю сукупністю стратегічних напрямків, що поєднанні у єдиний ланцюг з метою забезпечення в майбутньому прибуткової діяльності підприємства.

На такому принципі побудована стратегія розвитку DD (Differentiation&Development), яка розроблялась для підприємств харчової промисловості. Основними детермінантами стратегії DD (Differentiation&Development) є диференціація та розвиток. Дана стратегія розроблена на базі використання традиційних теоретико-методологічних положень, з урахуванням сучасних умов діяльності, фінансово-економічного стану та галузевих особливостей підприємств харчової промисловості та передбачає низку заходів, серед яких: проведення реструктуризації підприємств; диференціація ліквідних та неліквідних активів шляхом поділу майна; реалізація частини неліквідних активів

через процедуру відкритих торгів; створення оновленої організаційної структури з розгалуженою мережею філій та фактичною зміною моделі управління.

Важлива роль при здійсненні антикризової стратегії розвитку DD (Differentiation&Development) належить реорганізаційним змінам, оскільки саме від організаційної структури залежить успішність реалізації стратегії розвитку підприємств.

Основними завданнями розроблення антикризової стратегії розвитку DD (Differentiation&Development) є: збереження виробничого потенціалу та створення умов для ефективної роботи за рахунок модернізації та перепрофілювання потужностей на виробництво нових видів продукції, зниження собівартості продукції за рахунок використання вторинних ресурсів, економії енергоресурсів, комплексного впровадження технологій використання альтернативних видів палива, зниження обсягів використання природних ресурсів (артезіанської води), реформування галузі шляхом ліквідації неперспективних підприємств, забезпечення ефективного контролю виробленої продукції тощо.

Антикризова стратегія розвитку DD (Differentiation&Development) передбачає:

- розроблення стратегічного плану терміном на 10 років з метою забезпечення ефективної та прибуткової діяльності підприємств. Основним принципом розробки стратегії є першочергова мета, яка полягає в максимізації ринкової вартості підприємств;
- проведення реорганізаційних змін шляхом ліквідації застарілих організаційних структур. Основними принципами реорганізації є створення оновлених структур - філій в залежності від виду продукції;
- забезпечення інвесторам право на придбання ліквідних активів для подальшого отримання прибутків, а підприємствам – доступу до інноваційних технологій та сучасного менеджменту;
- застосування інноваційних технологій задля зменшення собівартості виробництва, модернізація виробництва;
- перепрофілювання незадіяних у виробництві надлишкових виробничих потужностей на випуск продукції, що користується попитом;

- збільшення обсягів виробництва та розширення асортименту продукції;
- диверсифікація ринків збуту.

Загалом дана стратегія полягає в розукрупненні та виділенні ліквідних активів з метою зростання їх ринкової вартості та зменшення витратної частини. Отримане внаслідок такої диференціації розгалуження активів дозволяє забезпечити подальше їх використання за різними напрямками спеціалізації, що дає змогу досягти бажаного рівня та зростання можливості забезпечення прибутковості діяльності економічної системи в майбутньому.

Реалізація антикризової стратегії розвитку DD (Differentiation & Development) на макрорівні має призвести до збереження виробничого потенціалу харчової промисловості, ліквідації неперспективних підприємств, заміщення імпортованої продукції, підвищення екологічності виробництва, збільшення податкових надходжень до бюджету.

Зазначений підхід формування стратегії розвитку на нелінійній основі передбачає послідовне поетапне використання різновекторних за своїм змістом стратегічних напрямків, що логічно поєднанні у єдиний ланцюг з метою забезпечення в майбутньому бажаного рівня розвитку та прибуткової діяльності підприємства.

На відміну від лінійних підходів до формування стратегії розвитку підприємства, такий підхід орієнтований на пошук найперспективніших напрямів розвитку підприємства на основі аналізу потенційних можливостей та розроблення плану поступових змін, які спрямовані на поступове досягнення поставлених цілей для підприємства, зберігаючи спрямування на досягнення поставлених цілей щодо переходу підприємства в новий стан (з новими характеристиками).

Отже, прагнення вітчизняних підприємств вирішити питання ефективного антикризового управління та подальшого економічного розвитку потребує застосування методів та моделей стратегічного управління, що засновані на різноманітних підходах. Розвиток економічних відносин в Україні відбувається за умов нестабільного та невизначеного зовнішнього середовища, що зумовлює важливість питань

підвищення ефективності стратегічного та антикризового менеджменту, необхідність удосконалення підходів до формування стратегій розвитку підприємств, які б надали можливість трансформувати існуючу систему прийняття управлінських рішень у напрямі збільшення їх гнучкості та адаптивності.

### Список використаних джерел

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М. : Республика, 1992. 427 с.
2. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : навч. посіб. . К. : ЦУЛ, 2003. 396 с.
3. Герчикова І.Н. Менеджмент : підручник. М. : ЮНІТІ, 2003. 365 с.
4. Гуржій Н. М., Колтунік А. Ю. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. : Випуск 14. 2016. С. 344- 347.
5. Енциклопедичний словник з державного управління Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.
6. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.
7. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)* №3(27), 2014. С. 109-112.
8. Черваньов Д. М., Нейкова Л. І. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України К.: Вид-во «Знання», 1999. 516 с.
9. Чухрай Н. І., Лісовська Л. С. Управління інноваціями: навч. посіб. для студентів ВНЗ; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2015. 280 с.
10. Chandler A.D. *Strategy and Structure*. Cambridge MIT Press, 2007. 480 p.

## УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

В умовах швидких змін зовнішнього середовища, розвитку кризових явищ в економіці країни та, у зв'язку із цим, виникнення потреби підвищення конкурентоспроможності, ринкової та фінансової стійкості підприємств для більшості підприємств актуалізується питання проведення реструктуризації. Реструктуризація як відгук на зміни зовнішнього середовища у своєму розвитку пройшла декілька етапів.

Тип реструктуризації та характеристики реструктуризаційного процесу та перебіг його протікання буде залежати від багатьох параметрів, серед яких найважливішими будуть стан зовнішнього середовища, в якому працює підприємство (політико-правові та економічні), етап життєвого циклу підприємства, бачення власників та менеджменту стратегічного розвитку підприємства, ефективність діяльності підприємства, структура пасивів та активів підприємства тощо. Багатогранність поняття, яке визначає реструктуризацію, характеризує різні погляди науковців.

З огляду на це проблеми реструктуризації розглядаються вченими за кількома основними напрямками:

- через виконання функцій управлінської діяльності, що спрямована на функція здійснення структурних перетворень;
- як процес трансформації бізнесу через зміну організаційно-економічних, правових, технологічних та технічних процесів;
- через трансформацію бізнес-процесів підприємства через оптимізацію, структурну перебудову як підприємства, так і його основних підсистем;

- як реакцію на інституційні та політичні зміни, що вимагають перебудову організаційно-правових форм ведення бізнесу.

Періодизація етапів здійснення реструктуризації мало представлена в науковій літературі. У статті Маркіної І. та Уримової І. [23] розглядаються три етапи реструктуризації промислових підприємств:

- 1) наведення порядку відповідно до періоду 1992–1999 рр.;
- 2) створення та відновлення бізнесу - період 2000–2003 рр.;
- 3) побудова ефективних бізнес-моделей, починаючи з 2004 року та до 2014 року;

Авторами запропоновано ввести четвертий етап реструктуризації, який розпочався у 2014 році і триває дотепер.

Кожний із етапів має примітні відмінності, які визначають особливості протікання реструктуризаційних процесів, їх спрямування, ефективність, доцільність обрання типу реструктуризації та інструментів реалізації реструктуризаційних змін.

Перший етап «Наведення порядку» характеризувався змінами в організаційно-правових формах підприємств, що відбулися на початку 90-х років 20 століття і супроводжувалися створенням акціонерних товариств та приватних підприємств. На макрорівні основними характеристиками цього періоду виступали: формування засад ринкової економіки, що супроводжувалися процесами лібералізації економіки, існуванням ринку виробника з притаманними йому атрибутами: дефіцитний ринок, низький рівень конкуренції, демпінг цін на стратегічні ресурси. Проблеми перехідного процесу від адміністративно-командної до ринкової економіки супроводжувалися розвитком кризових явищ у зовнішній торгівлі (втрата традиційних ринків), інвестиційною кризою, високими темпами інфляції (галопуюча інфляція), рейдерством, падінням купівельної спроможності населення тощо. Другий етап процесу реструктуризації «Створення та відновлення бізнесу» мав свої особливості, серед яких основними стали: стабілізація політичної ситуації, поступове нарощування економічної активності, уповільнення інфляційних процесів, поступове зростання конкуренції на товарних та сировинних ринках, розвиток ринкової інфраструктури. Для цього ета-

пу характерне поступове відновлення ефективності діяльності діючих підприємств та створення малих та середніх промислових підприємств. Відбувалась поступова активізація інвестиційної діяльності. Зростання попиту на товари, що пов'язано із поступовим нарощуванням доходів населення. Третій етап «Побудова ефективних бізнес-моделей» характеризується стабілізацією макроекономічної ситуації в країні, зростанням ВВП на душу населення, позитивними тенденціями у розвитку економіки, формуванням конкурентного середовища, активізацією інтеграційних процесів. Підприємства орієнтуються на стратегічний розвиток та досягнення довгострокових цілей, в керівництво підприємствами приходять добре підготовлені ефективні менеджери, товарні ринки формують нові вимоги до якості товарів та їх позиціонування. Четвертий етап припадає на період економічного спаду, спричиненого втратою частини території України, яка контролюється Російською Федерацією в результаті анексії Криму, а також війною на сході України. В країні в цей період різко знижується купівельна спроможність населення, що спричинило скорочення попиту на товари на внутрішньому ринку, і призвело до необхідності пошуку нових ринків для українських товаровиробників. Значна кількість підприємств була вимушена згорти виробництво. При цьому підприємства втрачали ринкову та фінансову стійкість. Міжнародні ринки в цей період характеризуються посиленням глобалізаційних процесів, втратою традиційних зовнішніх ринків, зниженням інвестиційної активності.

Проведена авторами періодизація реструктуризаційних процесів в Україні дозволила визначити переважаючі типи та процеси реструктуризації, що характерні для кожного етапу.

Запропонований авторами алгоритм проведення реструктуризації дозволяє ув'язати стратегічну мету підприємства з цілями реструктуризації, здійснити вибір інструментів проведення реструктуризації (тактичних або стратегічних), які б відповідали ресурсним можливостям підприємства та стану зовнішнього середовища.

Одержані авторами висновки підтверджуються статистичними даними за період 1992–2018 рр.

Скорочення промислового виробництва в Україні, зниження рентабельності діяльності промислових підприємств сформовано дією багатьох чинників. Проведений авторами аналіз статистичної інформації дозволяє стверджувати щодо необхідності проведення реструктуризації на 28,4% промислових підприємств України.

Проведений аналіз наукових публікацій свідчить, що найбільша кількість із них присвячена процесам реструктуризації, які відбувались у першому періоді (1992–1999 рр.). Питання реструктуризації в цих публікаціях, перш за все, розглядаються з точки зору зміни власності в результаті денационалізації та приватизації підприємств у пост-соціалістичних країнах. Це питання вивчалось як українськими, так і закордонними науковцями. Огляд публікацій дозволяє визначити напрями досліджень проблем реструктуризації.

Публікації [1, 4, 7, 8, 11, 19] присвячені вивченню проблем приватизації як типу реструктуризації.

Ерстін та Райт в публікації [11] визначають вплив приватизації на ефективність, прибутковість, доходи та інші показники діяльності підприємств у посткомуністичних (перехідних) економіках і зазначають, що більший позитивний ефект при здійсненні приватизації одержують підприємства, в які інвестує приватний іноземний інвестор.

Лінц та Крюгер [22] провели дослідження ефективності приватизації у Росії та інших країнах з перехідною економікою та визначили як відрізняються процеси реструктуризації залежно від структури власності, місцезнаходження підприємств та яким чином бартерні операції впливали на здійснення реструктуризації та її ефективність.

В статті [4] авторами проаналізовано яким чином виникнення приватних ринків капіталу вплинуло на приватизацію. Велика увага в роботі приділена особливостям реструктуризаційних процесів у пострадянський період в Росії та визначено характеристики їх протікання чинникам впливу на ефективність реструктуризації.

В роботі [10] автори дослідили вплив приватизації на ефективність та реструктуризацію підприємств і прийшли до висновку, що приватизація здійснює суттєвий вплив на ефективність реструктуризації,



на відміну від структури внутрішнього ринку та жорстких бюджетних обмежень.

Науковці зазначають, що аналіз реструктуризації підприємств займає центральне місце у будь-яких намаганнях зрозуміти наслідки реформування, які відбувались у країнах з перехідною економікою. Ці зміни були одними із найбільш важливих для забезпечення ефективності розвитку підприємств у довгостроковій перспективі [5, 7, 11, 14, 18, 22].

В роботі [18] авторами проведено порівняльний аналіз результатів реструктуризації підприємств двох груп. До першої групи віднесені підприємства Польщі, Румунії та Словаччини, до другої – України та Росії. Автори порівнюють результати реструктуризації за показниками зростання робочих місць, безпеки власності та розвитку ринку. Науковці зазначають, що великою проблемою при проведенні реструктуризації для підприємств є відсутність банківського фінансування (обмеженість пропозиції на ринку середньо- та довгострокового капіталу, проте іще більшою мірою шкодить зростанню та розвитку приватного сектору, ніж неадекватне фінансування, незабезпечені права власності.

В роботі [15] авторка обговорює основні принципи проведення реструктуризації підприємств, представляючи різні точки зору на поняття «реструктуризація» та аналізуючи ефективність діяльності підприємств після проведення реструктуризації.

Питання підвищення ефективності діяльності підприємств у результаті проведення реструктуризації також піднімаються в публікаціях [14].

Публікації описують досвід реструктуризації підприємств у країнах Східної Європи [3, 5]. Проте процеси реструктуризації в цих країнах мають суттєві відмінності. Вони відрізняються умовами та методами приватизації, інструментами державного регулювання та результатами.

В роботах [6, 14] науковці проводять оцінювання альтернативних форм корпоративної реструктуризації та визначають роль власників, уряду, банків та керівництва у процесі реформ.

Основна ідея концепції, яку представлена в роботі [20], полягає у виявленні, аналізі та врахуванні в процесі реструктуризації підприємства його зовнішніх та внутрішніх детермінант.

Більшість авторів приходить до висновку, що реструктуризація організації на більшості підприємств повинна трактуватися як безпервний процес і в певному сенсі бути інструментом управління [3].

Мотивацію та ризики реструктуризації підприємства з позиції макроекономічного та мікроекономічного погляду, а також визначення заходів для уникнення цих ризиків запропоновано в роботах [6, 12].

Таким чином, можна зробити висновок, що автори досліджених публікацій зосереджуються на процесі реалізації окремих заходів реструктуризації підприємств у країнах з перехідною економікою, на визначенні ефективності реструктуризованих підприємств, на визначенні впливу оточуючого середовища та стейкхолдерів на реструктуризаційні процеси та їх ефективність. Проте питання вибору та обґрунтування інструментів реструктуризації в різних політичних та економічних умовах в країнах з перехідною економікою залишається мало дослідженим.

Досвід проведення реструктуризації підприємств в різні періоди економічного розвитку країни дозволяє обґрунтувати доцільність здійснення типу реструктуризації, визначити особливості реструктуризаційного процесу та розробити алгоритм проведення реструктуризації.

Проведене авторами дослідження базується на сучасній парадигмі економічного розвитку. Теорія циклів та концепція перебудови стали теоретичною та методологічною основою написання розділу монографії. Для визначення етапів процесів реструктуризації в Україні використовувались як загальні, так і конкретні методи дослідження: методи статистичного та економічного аналізу, групові та методи порівняння, інструменти макроекономічного аналізу та математичної статистики, побудова часових рядів тощо.

В рамках дослідження метод порівняння був використаний для обґрунтування доцільності вибору інструментів реструктуризації за-

лежно від цілей та завдань, що стоять перед підприємством. Визначено вплив життєвого циклу підприємства на процеси реструктуризації.

Реструктуризація авторами розглядається як процес суттєвих модифікацій та практичних функціональних рішень підприємства таким чином, щоб це підприємство досягло визначених конкурентних позицій та забезпечило утримання або розвиток ринкової позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Реструктуризація є необхідною умовою розвитку економічних систем, при цьому суб'єкти господарювання повинні адаптуватися до динамічного ринкового середовища та реагувати на ринкові зміни, щоб залишатися стійким та конкурентоспроможним [31].

Ці зміни спрямовані особливо на поліпшення вартості підприємств і, як наслідок, збільшення його доходу.

Таким чином, реструктуризація повинна бути спрямована на забезпечення розвитку підприємств, реалізацію нових можливостей та реорганізацію бізнес-процесів для досягнення більш високої ефективності.

Залежно від цілей реструктуризації виділяють такі типи процесів реструктуризації (табл. 1).

Таблиця 1

### Реструктуризаційні процеси та їх характеристики

Типи реструктуризаційних процесів	Характеристики реструктуризаційних процесів
Внутрішня перебудова	запровадження системних змін в технічному та організаційному напрямках
Реструктуризація бізнесу	пов'язані з правовою та економічною сферами;
Санаційна реструктуризація	проводяться на підприємствах, які знаходяться у стадії згортання діяльності та зниження ефективності, і для яких основною метою є покращення фінансового стану та відновлення
Реструктуризація розвитку	базується на стратегії підприємства, що передбачає його постійний розвиток через підвищення якості продукції та покращення маркетингової діяльності

Джерело: [17].

Результати змін, що відбулись в Україні протягом 1990-2017 рр. Та визначали напрями та характер реструктуризації промислових підприємств, можна представити, використовуючи особливості етапів реструктуризації.

Проблема реструктуризації шляхом роздержавлення та приватизації підприємств була актуальною для України на початку 90-х років 20 століття. Приватизація, на відміну від викупу сторонніми власниками, призвела до менш відчутних результатів реструктуризації, оскільки неринкові стимули, такі як занадто велика частка акціонерного капіталу, забезпечили управлінцям закріплення власності та не забезпечувало необхідності зміни системи управління[13].

Так, в Україні у 1992 р. не було приватних підприємств, а із 9114 промислових підприємств 70% підприємств мали державну власність. До 1999 р. структура підприємств за формою власності набула певних зрушень. Так, за цей період на 54,9 відс. пункти зменшилась кількість державних підприємств і склала 15,1% загальної кількості. За період 1992–1999 роки динаміка кількості підприємств демонструвала різну спрямованість.

Так, якщо для періоду 1992–1995 рр. було характерним зменшення загальної кількості підприємств, то, починаючи з 1996 року можна побачити зростання їх загальної кількості. При цьому реструктуризація відбувалась переважно наступним чином: викуп об'єктів приватизації – 42,1%; продажу на аукціоні - 13,7%; продаж акцій відкритих акціонерних товариств – 15,2%.

Це забезпечило за цей період зростання більше ніж втричі кількості промислових підприємств колективної форми власності до 8832, із них 49 відсотків підприємств були акціонерними товариствами у 1999 р. і паралельно відбувалось скорочення на 75 відсотків кількості державних підприємств (таблиця 2).

Таким чином, на першому етапі проведення реструктуризації відбувались процеси, що супроводжувались не лише зміною форм власності діючих підприємств, але й змінами у структурі випуску промислової продукції. Якщо у 1992 р. 81,8% випуску промислової продукції

забезпечували державні підприємства, то у 1999 році частка державних підприємств у загальному промисловому виробництві скоротилась до 28,6%, натомість колективні підприємства збільшили свою участь у промисловому виробництві за цей період з 18,2% у 1992 р. до 70,7% – у 1999 р.

Таблиця 2

**Кількість промислових підприємств за типами власності**

Кількість підприємств	1992	1995	1996	1997	1998	1999	1999 до 1992, %
Всього	9114	8900	9105	9989	9940	10607	116,4
у т. ч. за формами власності							
приватна	-	1	2	36	95	129	-
колективна	2709	5180	6464	7510	8196	8832	326,0
державна	6394	3701	2622	2426	1617	1603	25,1
власність міжнародних організацій та юридичних осіб інших держав	-	18	17	17	32	43	-

*Джерело: розраховано за [26–30].*

В цей період іноземний капітал не здійснює суттєвого впливу на економік України, що пояснюється нестабільністю політичної та економічної ситуації в Україні. У результаті обсяг промислової продукції підприємств, що є власністю міжнародних організацій та юридичних осіб інших держав, складав у 1999 р. Лише 0,5%.

Крім того, якщо на етапі роздержавлення власності не було приватних підприємств, то починаючи з 1997 р. кількість приватних підприємств стрімко зростає, проте вони суттєво не впливають на промислове виробництво, забезпечуючи лише 0,2% у загальних обсягах 1999 р.

В цілому за період 1992–1999 рр. 66707 підприємств змінило форму власності, у тому числі 6974 (10%) – промислові підприємства. Із загальної кількості 29917 – підприємства торгівлі та громадського харчування (44,8%).

Ще однією проблемою, яка не була вирішена в процесі реструктуризації на першому етапі, – це низький коефіцієнт використання потужності, навіть попри зменшення кількості підприємств. Динаміка коефіцієнту використання потужності по підприємствах з виробництва харчових продуктів наведена у табл. 3.

Утримання надлишкових виробничих потужностей погіршує результативність діяльності підприємства, знижує його конкурентоспроможність, оскільки супроводжується збільшенням умовно-постійних витрат на одиницю виробленої продукції, що формує підвищену ціну на товари, уповільненням оновлення основних засобів, погіршенню якості продукції.

Таблиця 3

**Коефіцієнт використання потужності на промислових підприємствах за видами виробництва, %%**

Види виробництва	1990	1995	1996	1997	1999
Виробництво м'ясних продуктів	86,7	37,5	29,8	23,5	21,7
Продукція із незбираного молока	87,6	15,5	12,2	8,3	11,7
Перероблення фруктів та овочів	73,7	22,6	12,5	15,2	21,0

*Джерело: розраховано за [25, 26]*

Проблеми нарощування виробництва були домінуючими для підприємництва та маркетингу. Мінімізація витрат була ключовою в управлінських питаннях до початку 90-х років 20 століття.

Перша хвиля реструктуризації не дозволила підвищити ефективність роботи більшості підприємств. Підприємствам було важко адаптуватися до нових умов ведення бізнесу. Якщо у 1990 р. лише 2% промислових підприємств були збитковими, то за даними Державної служби статистики України у 1998 р. таких підприємств було 54%, а у 1999 р. - 52% від загальної кількості.

Різко загострилися проблеми неплатежів та бартеру. Поширення бартеру та неплатежів погіршили інвестиційний клімат та послабили конкурентні позиції промислових підприємств.

У 90-ті роки інституційна політика зазнала докорінних змін. Ці зміни змусили підприємства адаптувати свою поведінку, щоб вижити і, можливо, досягти успіху в нових лібералізованих ринкових умовах. Тому пошук можливих детермінант реструктуризації підприємств полягає в тих установах та політиці, які найбільш швидко змінювались у перші роки перехідного періоду [7].

Деякі підприємства відреагували на виклик, вийшовши на світові ринки з великою динамічністю, вони мало чим відрізнялись від своїх конкурентів у зрілих ринкових економіках. Багато інших залишались «заглибленими» у своє минуле [7].

Наступні етапи реструктуризації підприємств мали й інші мотиви, серед яких переважали: кризова ситуація підприємства чи галузі; необхідність зміни цілей в результаті неможливості їх досягнення або в результаті зміни пріоритетів бізнесу; необхідність підвищення ефективності та забезпечення розвитку підприємства; реакція на зміну ринкової ситуації.

Другий етап реструктуризації (2000–2003 рр.) Також не був ефективним для українських підприємств. На цьому етапі, хоча відбулося покращення макроекономічної ситуації в країні (табл. 4), керівництву бракувало досвіду ведення бізнесу в ринкових умовах. У цей період частка збиткових підприємств залишалась високою і протягом цього періоду коливалась у межах 41–42 %. При цьому рівень рентабельності промислового виробництва залишався низьким: мінімальне значення – 2,6% у 2002 р., максимальне – 4,8% у 2000 р.

Таблиця 4

**Зміна основних показників соціального та економічного розвитку України, %% до попереднього року**

Показники	2000	2001	2002	2003
Валовий внутрішній продукт на душу населення	105,9	109,2	105,2	109,4
Доходи населення	101,0	102,4	101,1	102,5

Джерело: розраховано за [26-27].

Цей етап також характеризується подальшими змінами в організаційно-правових формах ведення бізнесу. На 1 січня 2004 року питома вага зареєстрованих суб'єктів господарської діяльності з врахування малих підприємств в Business Register державної форми власності складала лише 4,4%, натомість збільшилась питома вага суб'єктів підприємницької діяльності приватної форми власності до 29,6% та колективної форми власності – до 57,5%.

Наступний етап (2004–2014 рр.) характеризувався необхідністю реструктуризації, пов'язаної з активізацією інвестиційної діяльності та розвитком інфраструктури. Інтеграційні процеси посилились, що призвело до конкуренції на товарних ринках, входження у більшість галузей стало ускладненим, в Україні були створені потужні холдинги. Пройшла хвиля злиттів та поглинань. Для цього періоду характерна як вертикальна, так і горизонтальна інтеграція, прискорення процесів монополізації ринку. В інвестиціях в основний капітал переважають власні кошти підприємств, складаючи від 57% від загальної суми інвестицій у 2005 р до 70,5% у 2014 р. У цьому періоді кошти іноземних інвесторів не перевищують 3% загальної суми інвестування. Рівень консолідації в окремих галузях промисловості перевищує 50-60 відсотків, що характеризує високу швидкість здійснення інтеграційних процесів в промисловості України.

Четвертий етап реструктуризації відбувається у період економічного спаду, спричиненого втратою частини території України, яка контролюється Російською Федерацією в результаті анексії Криму, а також війною на сході України. Для цього періоду характерне посилення процесів глобалізації; втрата традиційних зовнішніх ринків; зниження інвестиційної активності; девальвація гривні; різке падіння рівня життя населення, що стало причиною обмеження попиту і призвело до зниження економічної активності, погіршення ефективності діяльності підприємств, втрати ними фінансової та ринкової стійкості, зниження прибутковості діяльності, скорочення обсягів зовнішньоторговельних операцій тощо.

Крім того, в результаті збільшення відкритості українських ринків для іноземних товарів, як результату глобалізації, окремі підприємства



не витримують конкурентної боротьби з іноземними товаровиробниками ні за ціновими параметрами, ні за параметрами якості.

Зміна зовнішніх умов функціонування (перехід від командної системи управління до ринкової економіки, втрата традиційних ринків, високі темпи інфляції, зниження купівельної спроможності населення тощо) спричинили необхідність зміни підходів до управління підприємств, переважно до яких керівництво не було готовим. Це призвело до зміни частки промисловості у загальній валовій вартості з 36,0% у 1990 р. до 25,5% у 2017 р. та падіння промислової продукції у загальному обсязі виробництва за ринковими цінами з 50,7% до 36,8% за період 1990 р. – 2017 р. (таблиця 5).

Таблиця 5

**Показники промислового виробництва України, %%**

Показники	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2016	2017
Валова додана вартість галузі у валовій сумі валової доданої вартості, %	36,0	34,6	31,4	30,9	25,6	23,3	25,0	25,1
Випуск промислового виробництва в загальному обсязі виробництва (в базових цінах)	50,7	47,4	47,0	47,8	42,0	35,6	36,6	36,8

*Джерело: розраховано за [25-30].*

В умовах недостатності інвестицій відбувалось швидке старіння основних засобів, що викликало обмеження розвитку виробничого потенціалу промислових підприємств.

Одним із показників, що характеризує ці процеси, - це показник зносу основних засобів. Якщо у 2000 р. зношення основних засобів у промисловості становила 48,8%, то у 2015 р. цей показник досяг критичного рівня - 76,9%, а у 2016 р. він знизився до рівня - 69,4% (рис. 1).

З початку 90-х років ХХ століття у структурі власності підприємств відбулися значні зміни, які були викликані змінами як форм власності, так організаційно-правових форм.

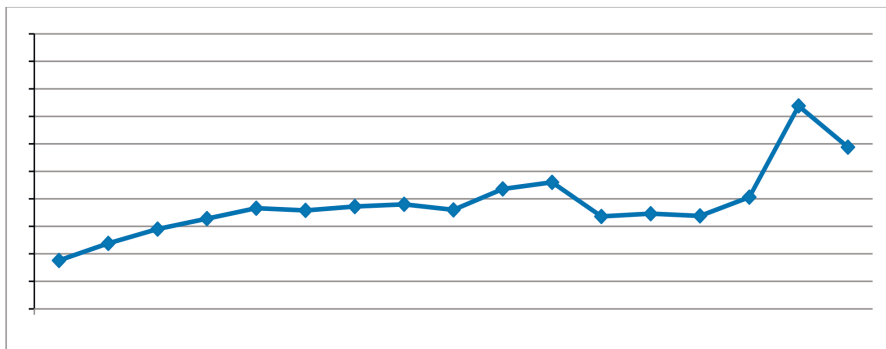


Рис. 1. Ступінь зносу основних засобів промислових підприємств України, %  
Джерело: побудовано за [25–30].

У 2018 р. кількість державних підприємств становила менше 1% від загальної кількості. Реорганізація підприємств, пов'язана з переорієнтацією роботи в ринкових умовах, спричинила появу підприємств різного правового статусу.

Однак, процеси реструктуризації підприємств не закінчуються зміною власника. Більш широке визначення реструктуризації представлено в публікаціях як процесу правлінської діяльності, що забезпечує адаптацію поведінки підприємства для виживання та досягнення успіху в ринковій економіці.

Таблиця 6

### Характеристика етапів реструктуризації українських підприємств

Показники	Етапи проведення реструктуризації підприємств			
	1992–1999	2000–2003	2004–2014	2014–2018
Кількість підприємств	зменшується	зростає	зростає	зменшується
Ефективність діяльності	знижується	знижується	зростає	знижується
Обсяги зовнішньоторговельних операцій	знижуються	зростають	зростають (крім 2008 р.)	зростають

## Продовження таблиці 6

Рівень іноземних інвестицій	низький	низький	зростає	скорочується
Монополізація ринків	висока	низька	зростає	зростає

*Джерело: розроблено авторами.*

У сучасних умовах господарювання значний тиск на ефективність діяльності підприємств здійснює конкурентоспроможність на товарних ринках. Ефективність діяльності підприємств все більше залежить від здатності адаптуватися до стану навколишнього середовища, швидкості прийняття управлінських рішень та якості управління, ефективності взаємодії із зацікавленими сторонами, здатності зберігати та розвивати конкурентні переваги. Ефективний розвиток підприємств передбачає постійні зміни механізмів та інструментів управління, життя заходів, що відповідають змінам конкурентного середовища.

Так визначається реструктуризація Європейського банку реконструкції та розвитку. Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) визначає управління та реструктуризацію підприємств як основний показник економічного переходу та визначає його як ефективне корпоративне управління та корпоративний контроль, що здійснюється через вітчизняні фінансові установи та ринки, сприяючи ринковій реструктуризації [12].

Необхідність реструктуризації викликається змінами у ринковому, політичному та інституційному середовищі. Суттєвий вплив на динаміку та зміст процесів реструктуризації здійснює глобалізація, яка змінює структуру виробництва та споживання, впливає на стан конкуренції на ринках окремих товарів та ситуацію в галузях, визначає найбільш привабливі сфери для інвестицій.

Ефективність реструктуризації визначається здатністю керівництва враховувати вплив зовнішнього середовища та адаптувати до нього складові внутрішнього середовища (призначення, завдання, персонал, технологія, структура).

Динамічність ділового середовища викликає багато проблем у веденні бізнесу. Збільшення ризику внаслідок змін в операційному середовищі вимагає використання інструментів реструктуризації, що розглядається як необхідний крок для підвищення стійкості бізнесу на ринку.

У цьому контексті реструктуризацію можна розглядати як процес змін у майнових, економічних, фінансових, технічних, технологічних, організаційних цілях підприємства. Ці зміни слід розглядати як реакцію на зміни у симпатіях споживачів, потребах споживачів, збільшенні або збереженні конкурентоспроможності, зміні законодавчих норм тощо.

Детермінанти, які мають безпосередній вплив на рішення щодо необхідності реструктуризації, можуть також включати втрату ефективності стейкхолдерів (банків, постачальників сировини та каналів збуту).

Основною метою реструктуризації є забезпечення ефективної роботи підприємств.

Особливості проведення реструктуризації на різних етапах економічного розвитку України наведено у таблиці 7.

Таблиця 7

### Особливості реструктуризації на різних етапах

Етап реструктуризації	Переважаючий тип реструктуризації	Типи процесів реструктуризації
1 етап 1992–1999 рр.	Правова реструктуризація Позбавлення прав	Реструктуризація бізнесу
2 етап 2000–2003 рр	Зниження витрат Репозиціонування	Санаційна реструктуризація
3 етап 2004–2014 рр	Злиття та поглинання Виділення	Внутрішня перебудова
4 етап 2014 – теперішній час	Фінансова реструктуризація Зниження витрат	Реструктуризація розвитку

*Джерело: розроблено авторами.*

У праці [32] визначено три основні завдання, що забезпечують ефективність реструктуризації: діагностика проблеми; виявлення та

реалізація рішень; пошук ресурсів для ефективного розвитку компанії після реструктуризації. Проведений аналіз ефективності українських підприємств показує, що щонайменше 28,4% промислових підприємств, діяльність яких у 2017 році була збитковою, повинні бути реструктуризовані (рис. 2).

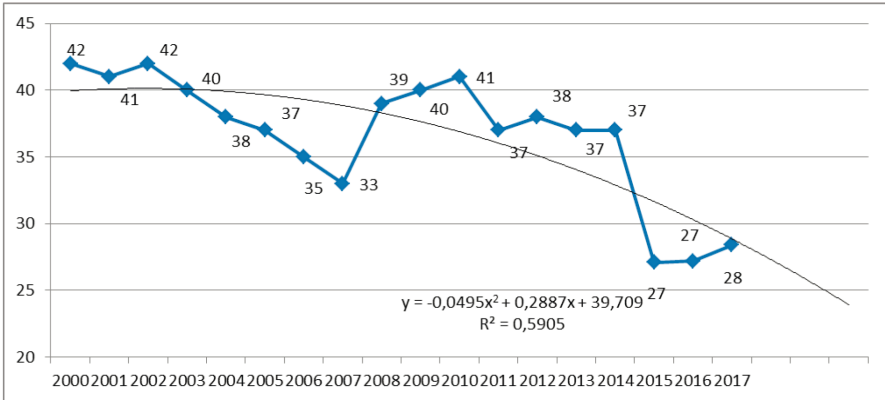


Рис.2. Частка збиткових промислових підприємств України  
Джерело: розраховано за [25–30].

Реструктуризаційних заходів, в першу чергу, вимагають підприємства з порушеннями фінансової рівноваги. За статистичними даними у 2017 р. 28,4% підприємств є збитковими. При цьому в останні роки частка таких промислових підприємств зростає. Процес припинення діяльності таких підприємств ускладнений.

В Україні процес виходу з ринку неефективних підприємств уповільнюється останнім часом. А це негативно позначається на діяльності інших підприємств. Зі збереженням існуючих тенденцій частка збиткових підприємств зменшуватиметься дуже повільно. Про це свідчить отримане рівняння регресії та величина апроксимації.

Так, побудоване рівняння регресії свідчить про те, що зменшити кількість збиткових підприємств лише на 3,4% (до 25% загальної кількості) можливо протягом двох років.

Попередити втрату фінансової стійкості підприємствам допоможе своєчасне проведення реструктуризації.

Проведення реструктуризації промислових підприємств має відповідати стратегічним цілям розвитку підприємства. Саме стратегічна ціль визначає ціль реструктуризації, її завдання, інструменти та результати.

Формалізований процес проведення реструктуризації представлено на рис. 3.

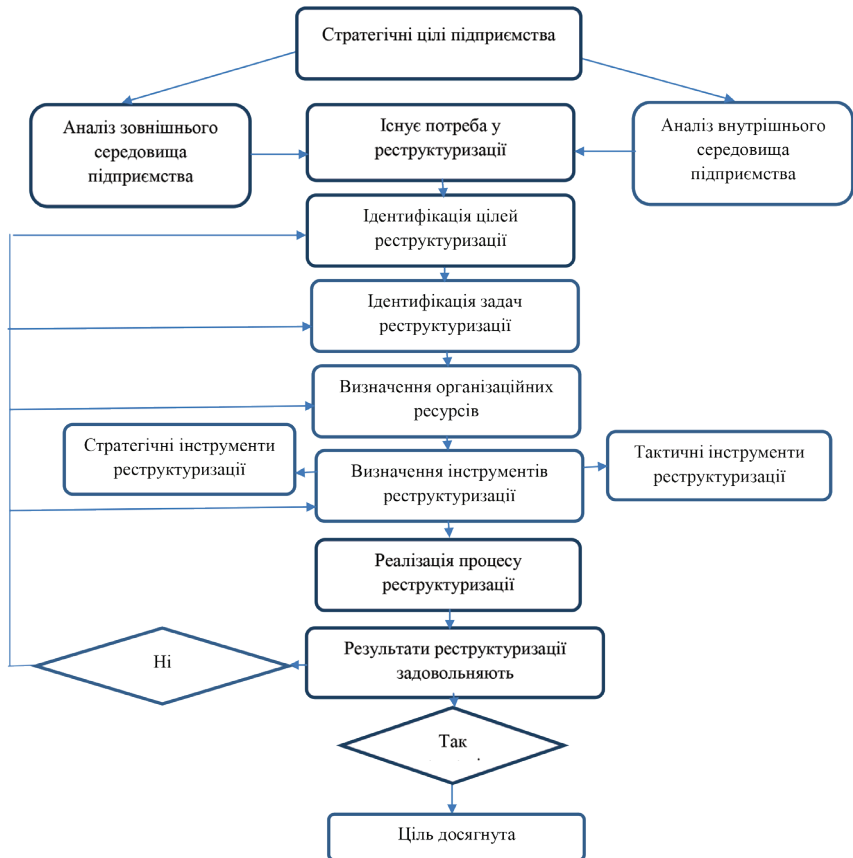


Рис. 3. Формалізація процесу реструктуризації  
Джерело: розроблено авторами.

Своєчасна реструктуризація допоможе підприємствам запобігти втраті фінансової стабільності. Коли поточні економічні та фінансові показники стають незадовільними, розглядається питання про подальшу можливість продовження діяльності підприємства [15].

Реструктуризація промислових підприємств повинна відповідати стратегічним цілям розвитку підприємства. Саме стратегічна мета визначає мету реструктуризації, її завдання, інструменти та результати.

Під час реструктуризації основною метою є забезпечення відповідності між стратегією розвитку підприємства, станом зовнішнього середовища та можливостями внутрішнього середовища.

Н. Фейгельман [33, с.180] зазначає, що реструктуризація – це один із найбільш ефективних прийомів реформування структур і функцій управління на підприємствах з метою вирішення завдань адаптації до умов невизначеності та швидких змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі.

Під час процесу діагностики необхідно звернути увагу на стан зовнішнього та внутрішнього середовища, вплив їх складових на ефективність діяльності підприємства. Аналіз зовнішнього середовища передбачає визначення стану економічних, політичних, правових, соціальних, культурних та технологічних детермінант. Аналіз внутрішнього середовища включає визначення корпоративної стратегії, стилю управління, навичок менеджерів, методів управління, навичок інших співробітників, масштабів організації, етапу її життєвого циклу, стану організаційної культури та технологій [20, с. 57].

Визначена мета реструктуризації конкретизується у вигляді завдань, реалізація яких безпосередньо залежить від забезпечення підприємства ресурсами. Якщо обмеження ресурсів існують, цілі реструктуризації слід переглянути.

Інструменти реструктуризації повинні забезпечувати досягнення мети та цілісність процесу реструктуризації відповідно до цілей реструктуризації підприємства та його ресурсних можливостей.

Якщо результат реструктуризації буде досягнутий і в результаті впровадження процедури реструктуризації підприємство досягне

збільшення ринкової, комерційної, фінансової стабільності, процес реструктуризації завершено. У тому разі, якщо очікувані результати не відповідають цілям реструктуризації, корективи можуть відбуватись на будь-якому етапі процесу реструктуризації. Проведення реструктуризації передбачає необхідність здійснення контролю на всіх етапах. Це дозволить уникнути помилок та зменшити витрати на реструктуризацію як результату мінімізації ризику прийняття помилкових управлінських рішень.

У статті [16] автори зазначають, що «відсутність виходу нежиттєздатних компаній обмежує як входження нових фірм, так і розширення існуючих, що є життєздатними. Збереження збиткових підприємств згодом перешкоджає передачі ресурсів більш життєздатним підприємствам...».

Основними перешкодами для ефективної реструктуризації є:

- на макрорівні: можливість зміни податкової системи; недоліки правового регулювання процесів реструктуризації; значна кількість підзаконних актів, що регулюють діяльність підприємств; високий ступінь залежності підприємств від політичної ситуації в країні;
- на мікрорівні: неефективне управління; конфлікт інтересів власників та менеджменту; опір змінам персоналу підприємства; обмеженість організаційних ресурсів (фінансових, матеріальних, виробничих, трудових тощо); зниження ділових загроз.

**Висновки.** Визначення особливостей етапів реструктуризації українських підприємств дозволяє зробити наступні висновки.

Революційні зміни в країнах з перехідною економікою супроводжувалися величезними розбіжностями у тому, наскільки підприємства реструктуризували свою діяльність та успішно реагували на події.

Швидкість реструктуризації підприємств є фундаментальним фактором, що визначає економічне зростання через здатність швидко адаптуватись до змін зовнішнього середовища.

Зростання конкуренції на товарних ринках та лібералізація економіки суттєво впливають на необхідність реструктуризації з метою підвищення ефективності діяльності підприємств.



Ефективність реструктуризації забезпечується готовністю керівництва та власників до змін та своєчасним реагуванням на зовнішні виклики: економічні, політичні, екологічні.

Дотримання процедури реструктуризації та контролю підприємства на кожному із його етапів дозволяє оптимізувати процес реструктуризації та забезпечити досягнення певних цілей.

### Список використаних джерел

1. Apostolov M. Governance and enterprise restructuring in Southeast Europe. *International Journal of Social Economics*. 2013. №40(8). С. 680-691. URL: <https://doi.org/10.1108/IJSE-07-2012-0124>. (дата звернення: 15.09.2019).
2. Bakanova M., Estrin S., Pelipas I., Pukovich S. Enterprise Restructuring in Belarus. Discussion Paper. 2006. No. 2148. Bonn. Germany.
3. Białowas P.J. Enterprise restructuring: a quality management paradigm. *Czech journal of social sciences, business and economics*. 2018. №7(1). С. 24-28. URL: <http://zbw.eu/econis-archiv/bitstream/handle/11159/1957/1024520838.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. (дата звернення: 15.09.2019).
4. Blasi J. R., Kroumova M., Kruse D., Panina D. Kremlin Capitalism: The Privatization of the Russian Economy. *Cornell University Press*. 1997.
5. Bornstein M. Post-privatisation Enterprise Restructuring. *Post-Communist Economies*. 2010. №13(2). С. 189-203 URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14631370120052663>. (дата звернення: 20.11.2019).
6. Carlin W., Mayer C. Restructuring enterprises in Eastern Europe. *Economic Policy*. 1992. №7(15). С. 311-352. URL: <https://academic.oup.com/economicpolicy/article-abstract/7/15/311/2480206?redirectedFrom=fulltext>. (дата звернення: 20.11.2019).
7. Djankov S., Murrell P. Enterprise Restructuring in Transition: A Quantitative Survey. *Journal of Economic Literature*. 2002. №40(3). С. 739-792 URL: [https://econpapers.repec.org/article/aeajelclit/v\\_3a40\\_3ay\\_3a2002\\_3ai\\_3a3\\_3ap\\_3a739-792.htm](https://econpapers.repec.org/article/aeajelclit/v_3a40_3ay_3a2002_3ai_3a3_3ap_3a739-792.htm). (дата звернення: 23.01.2020).
8. Dobrinsky R. Enterprise restructuring and adjustment in the transition to market economy: lessons from the experience of Central and Eastern Europe. *Economics of Transition*. 1996. № 4(2). С. 389-410. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0351.1996.tb00179.x>. (дата звернення: 23.01.2020).

9. Dockery E., Herbert W.E. Corporate governance and enterprise restructuring in transition economies: evidence from privatized Polish companies. *Managerial Finance*. 2000. № 26(9). С.80-92 URL: <https://doi.org/10.1108/03074350010766891>. (дата звернення: 01.20.2020).
10. Earle J., Estrin S. Privatization versus competition: changing enterprise behavior in Russia Centre for Economic Performance Discussion Paper NO. 316. 1996. URL: [http://eprints.lse.ac.uk/20364/1/Privatisation\\_versus\\_Competition\\_Changing\\_Enterprise\\_Behavior\\_in\\_Russia.pdf](http://eprints.lse.ac.uk/20364/1/Privatisation_versus_Competition_Changing_Enterprise_Behavior_in_Russia.pdf) . (дата звернення: 25.10.2019 ).
11. Estrin S., Wright M. Corporate Governance in the Former Soviet Union: An Overview of the Issues. *Journal of Comparative Economics*. 1999. № 27(3). С. 398–421. URL: <http://personal.lse.ac.uk/estrin/Publication%20PDF's/Effects%20of%20privatization%20with%20Jan.pdf>. (дата звернення: 25.10.2019 ).
12. European Bank for Reconstruction and Development. URL: <https://www.ebrd.com/home>. (дата звернення: 21.01.2020).
13. Filatotchev I., Wright M., Uhlenbruck K., Tihanyi L., Hoskisson R.E. Governance, organizational capabilities, and restructuring in transition economies. *Journal of World Business*. 2003. № 38(4). С. 331-347. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951603000531>. (дата звернення: 14.10.2019).
14. Frydman. R., Gray C., Hessel M., Rapaczynski, A. When Does Privatization Work? The Impact of Private Ownership on Corporate Performance in the Transition Economies. *Quarterly Journal of Economics*. 1999. №114(4). С.1153-1192. <https://pdfs.semanticscholar.org/dbb6/0923fff9fba1d9be44d2aebb0c9b99798b-bf.pdf>. (дата звернення: 14.10.2019).
15. Garškaitė-Milvydienė K. Guidelines on restructuring enterprises. *Business: Theory & Practice*. 2013. № 14(3). С. 249-258. URL: <https://doi.org/10.3846/btp.2013.26>. (дата звернення: 17.09.2019).
16. Goldberg I., Watkins A. Enterprise Restructuring. World Bank. 2000. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/.../pdf/goldberg.pdf> (дата звернення: 25.09.2019).
17. Green Way FIZAN. Enterprise restructuring. URL: <http://www.greenwaypl.eu/en/enterprise-restructuring> (дата звернення: 05.02.2020).
18. Johnson S., McMillan J., Woodruff C. Entrepreneurs and the Ordering of Institutional Reform: Poland, Slovakia, Romania, Russia and Ukraine Compared.

- Economics of Transition*. 2000. № 8: 1-36. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1468-0351.00034> (дата звернення: 14.12.2019).
19. Kim B.-Y., Park J. Financial Systems and Enterprise Restructuring in Eastern Europe. *Eastern European Economics*. 2016. №54(6). С. 503-520. URL: <https://doi.org/10.1080/00128775.2016.1215229> (дата звернення: 17.10.2019).
20. Kłowski S. The application of organizational restructuring in enterprise strategic management process. *Management*. 2012. №16(2). С. 54-62. URL: <https://content.sciendo.com/view/journals/manment/16/2/article-p54.xml> (дата звернення: 28.11.2019).
21. Lanmin G.U, Xianfeng Y. The Motive of Enterprise Restructuring and Risk Prevention. *Management Science and Engineering*. 2012. №6(2). С. 158-161.
22. Linz S., Krueger G. Enterprise Restructuring in Russia's Transition Economy: Formal and Informal Mechanisms. *Comparative Economic Studies*. 1998. № 40(2) С. 5-53. <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/39541/wp152.pdf?sequence=3>
23. Markina I., Uhrimova I. Analysis of meat processing enterprises' restructuring in Ukraine. *Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property*. 2013. №3(1). С. 318-324. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєив\\_2013\\_1%283%29\\_\\_71](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєив_2013_1%283%29__71) (дата звернення: 15.11.2019).
24. Moers L. Determinants of Enterprise Restructuring in Transition: Description of a Survey in Russian Industry. *Post-Communist Economies*. 2000. №12(3), P. 307–335. URL: <https://doi.org/10.1080/14631370050173423> (дата звернення: 10.10.2020).
25. Статистичний щорічник України «Україна в цифрах 1995 р.» (1996). Державне статистичне управління України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення: 17.01.2020).
26. Статистичний щорічник України «Україна в цифрах 2000 р.» (2001). Державне статистичне управління України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua). URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення: 17.01.2020).
27. Статистичний щорічник України «Україна в цифрах 2007 р.» (2008). Державне статистичне управління України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua). URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення: 20.02.2020).
28. Статистичний щорічник України «Україна в цифрах 2010 р.» (2011). Державне статистичне управління України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення: 20.02.2020).

29. Статистичний щорічник України «Україна в цифрах 2017 р.» (2018). Державне статистичне управління України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення: 24.02.2020).
30. Статистичний довідник. «Промисловість України. 2011-2015». (2016). Київ. Державне статистичне управління України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення: 24.02.2020).
31. Tamošiūnas A. The integrative management model for restructuring small and medium-sized enterprises (SME). *Ekonomika and management*. 2017. №XX(3). С.36-51. URL: <https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/11025/26312/1/Tamosiunas.pdf>. (дата звернення: 25.12.2019).
32. Vance D. Corporate Restructuring: from cause analysis to execution. 2009. Heidelberg, Dordrecht, London, New York: Springer.
33. Фейгельман Н.В. Реструктуризация и перепрофилирование: исследование факторов развития промышленного предприятия. *Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки*. 2016. №1-1. С.180-186. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/restrukturizatsiya-i-pereprofilirovanie-issledovanie-faktorov-razvitiya-promyshlennogo-predpriyatiya>. (дата звернення: 15.11.2019).

## ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Економічні кризи, які час від часу виникають в фінансовій, інвестиційній і господарській діяльності, симулювали появу інструментів і вимог захисту бізнесу від небажаних наслідків. Управління ризиками для підприємства стає невід'ємною частиною загальної системи управління і важливою частиною діяльності. Партнери тепер бажають співпрацювати лише з тими компаніями, в яких сформована система ризик-менеджменту.

У будь-якій компанії, навіть, якщо це не задекларовано у внутрішніх регламентах, є своя певна культура, дух, цінності, віра, переконання, котрі впливають на кожне рішення, яке приймається і виконується в компанії, а також на поведінку кожного співробітника. Відношення компанії і її співробітників до ризиків і застосовані моделі поведінки з ними створює культуру управління ризиками, як відношення компанії до визначених найважливіших цілей, які заявляються організацією та визначають людям орієнтири їх поведінки та дій, створює організаційну культуру компанії. Культура управління ризиками удосконалює поняття організаційної культури, вона визначає колективну спроможність управляти ризиками.

Кожне підприємство повинне створювати «toneatthetop» (тон, який задають нагорі) шляхом визначення та дотримання корпоративних цінностей і обізнаності щодо ризиків в межах культури управління ризиками, що означає правильне відношення керівництва до системи ризик-менеджменту в компанії.

Багато вчених і міжнародних організацій професійно займаються питаннями формування і оцінки культури управління ризиками. Зокрема серед українських вчених можна виділити наступних: Семенютіна Т. В. [1] визначила перелік основних ознак високої корпоративної культури управління ризиками і етапи процесу формування корпоративної культури ризик-менеджменту, Титаренко Л. М., Ростіянов Б. Ю., Яценко В. А. [2] зосередили свою увагу на вивченні конфліктів та ризиків в управлінській сфері під час формування культури управління ризиками, Гріневський Р. [3] розглянув світовий досвід формування корпоративної культури управління ризиками і його зв'язок із рівнями зрілості управління компанії, Башинська І. О., Полещук А. А., Мотова А. В. [4] наголошують на необхідності формування культури управління ризиками на підприємстві як необхідної умови завчасного виявлення, оцінки та зниження ризиків, а також відкритої комунікації про ризики. Серед російських вчених культуру управління ризиками розглядали Грінева Т. [5], яка запропонувала підхід до оцінювання культури управління ризиками за двома рівнями: низький та високий, Сидоренко О. [6] запропонував анкету для ідентифікації культури управління ризиками на підприємстві, Стрельцова К. розглядала питання формування культури управління ризиками [7], Степанова Е. розглядала культуру управління ризиками в банку [8].

Однак і досі йде наукова дискусія щодо визначення характеристик визначення і оцінювання культури управління ризиками в компанії.

В міжнародних і національних стандартах з управління ризиками розглядаються питання визначення і формування культури управління ризиками. Законодавчі органи найбільш розвинутих країн ввели для суб'єктів, що розміщують свої акції на фондових біржах, та посадовців, відповідальних за ведення фінансової звітності, додаткові вимоги, правила ведення бізнесу та відповідальність. Одним з основних нововведень стало кардинальне підвищення уваги до засобів внутрішнього контролю і до систем управління ризиками.

Так, регламент Sarbanes Oxley Act (SOX) окрім вимог про незалежну оцінку засобів внутрішнього контролю зобов'язував керівництво

компаній також впроваджувати систему управління ризиками. Окрім цього, були ухвалені пакети законів, що посилюють заходи фінансового контролю і встановлюють коло осіб, що підлягають кримінальній відповідальності за злочини у фінансовій сфері, такі як шахрайство, хабарництво, легалізація грошових коштів, отриманих злочинним шляхом. Такі заходи призвели до підвищення культури управління ризиками для керівників і власників бізнесу, появи незалежних професіоналів з управління ризиками, а також до формування методологічної бази з протидії шахрайству, комплексів процедур і прийомів з контролю ризиків і впливу на небезпечні можливі наслідки [3].

Підприємства, які працюють з суспільними фінансами, наприклад, банки і страхові компанії, мають чітко закріплені державні регламенти реалізації ризик-менеджменту в своїй діяльності. Так, в банківській сфері поняття культури управління ризиками закріплено на законодавчому рівні в Положенні про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах, в якому вона розглядається як дотримання визначених банком принципів, правил, норм, спрямованих на поінформованість усіх працівників банку щодо прийняття ризиків та управління ризиками [9]. Відповідно до цього положення банк створює комплексну, адекватну та ефективну систему управління ризиками з урахуванням особливостей своєї діяльності, характеру та обсягів його операцій, профілю ризику та системної важливості банку.

Культуру управління ризиками потрібно розглядати як комплексне поняття, котру особлює в собі цінності, переконання, знання і осмислення ризику, яке характерне для співробітників компанії, що прагнуть спільної мети. Таким чином, культура управління ризиками означає створення в організації такого організаційного середовища, котре буде сприяти виявленню, оцінці і обробленню ризиків, а також сформує відкриту комунікацію про ризики між всіма рівнями менеджменту. Тобто це цінності, переконання, розуміння і знання в сфері управління ризиками, що розділяються і застосовуються на практиці співробітниками організації на всіх рівнях.

Формування культури управління ризиками повинно мати широку підтримку з боку ради директорів, правління і керівництва. Ця підтримка проявляється у вигляді бюджету на опрацювання ризиків; доступу до інформації, котра визначає всі ідентифіковані ризики; обґрунтування напрямів оброблення ризиків; встановлення цільових орієнтирів і ризик-апетиту щодо їх досягнення; визначення пріоритетів щодо роботи з ризиками; закріплення за працівниками повноважень і відповідальності по роботі з ризиками.

Культура управління ризиками формується в процесі колективного нагромадження професійного досвіду при вирішальній ролі керівника. Керівники беруть участь у визначенні із зовнішнього оточення важливої і неважливої комунікативної взаємодії щодо пояснення можливостей, загроз, досягнень, ризиків, успіхів і невдач і роботи з ними. Таким чином, культура управління ризиками формується на підставі наступних джерел:

- нормативно-правових документів;
- уявлення й ціннісних орієнтацій керівників організації;
- колективного досвіду діяльності службовців.

На рис. 1 показано зміст управління ризиками, відповідно до якого управління ризиками на 90% – це культура і лише на 10% – процес.



Рис. 1. Місце культури управління ризиками в загальній системі управління ризиками

Джерело: [10]

В табл. 1 показано відмінності між культурою управління ризиками і культурою управління витратами. Головною відмінністю є те, що ризик-менеджмент безпосередньо пов'язаний із цілями організації і дозволяє розуміти наслідки відхилення від цих цілей. Формування культури управління ризиками можливе двома шляхами [7]: за ініціативою керівництва; природним шляхом.



Формування культури управління ризиками за ініціативою керівництва вимагає від керівництва затвердження політики або програми управління ризиками, визначення свого відношення до ризику, пояснення підходів, які відповідно до встановлених регламентів допускається застосовувати для запобігання загроз і використання можливостей. В першу чергу це стосується організації комунікації з усіма співробітниками на постійній основі для доведення до них своїх намірів щодо поведінки з ризиками і відношення до конкретних ризиків у вигляді ризик-апетиту. Результатом такої комунікації має стати ідентифікація всіх ризиків компанії, їх аналіз, оцінка і виявлення найбільш адекватних інструментів пом'якшення виявлених ризиків.

Таблиця 1

### Порівняння культури управління витратами і ризиками

Культура управління витратами	Культура управління ризиками
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Скільки це коштує?</li> <li>- Як досягти цієї ж цілі з меншими витратами?</li> <li>- Витрати аналізуються часто.</li> <li>- Рівень витрат визначається рівнем управління і технологічними можливостями.</li> <li>- Звіти про використання витрат – важливий інструмент управління.</li> <li>- При перевитратах бюджету потрібно одразу дати цьому пояснення.</li> <li>- Програми винагород за ефективне управління витратами.</li> <li>- Як це вплине на результат господарської діяльності?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Скільки ризику це створює?</li> <li>- Як досягти тієї ж мети з нижчим ризиком.</li> <li>- Ризики аналізуються часто.</li> <li>- Встановлюється ризик-апетит зверху вниз.</li> <li>- Рівень ризику визначається встановленим ризик-апетитом.</li> <li>- При перевищенні ліміту ризику потрібно одразу дати пояснення.</li> <li>- Звіт з управління ризиком – важливий інструмент управління.</li> <li>- Програми винагород за ефективне управління ризиками.</li> <li>- Як це вплине на стратегічні цілі розвитку підприємства?</li> <li>- Якими методами можна вплинути на ризик? Скільки це коштуватиме?</li> </ul>

*Джерело: побудовано автором*

Природний шлях формування культури управління ризиками передбачає ознайомлення співробітників зі всіма необхідними інструментами поводження з ризиками. В результаті всі співробітники компанії поступово почнуть застосовувати ризик-менеджмент у своїй діяльності, внаслідок чого будуть стикатися з меншою кількістю проблем і отримують ефект від впровадження подібних практик. Співробітники з часом усвідомлять важливість процесу управління ризиками, їх поведінка по відношенню до ризику стане обґрунтованою і в компанії буде сформована культура вчасного реагування на ризики.

Наявність культури управління ризиками розглядається як ознака високої корпоративної зрілості управління компанії. В процесі своєї еволюції компанії досягають певних рівнів зрілості управління. Рівні зрілості управління (англ. Modeling Maturity Levels) – це етапи розвитку організації відповідно до стандартизованих моделей оцінки рівня зрілості управління. Ці етапи реалізуються кожною організацією послідовно і визначаються різними характеристиками, що включають місію, цінності, стратегію, організаційну структуру. Переходи з одного рівня на інший, більш високий роблять організацію більш конкурентоспроможною і ризикозахисною.

Ряд міжнародних організацій розробляли моделі визначення зрілості управління компаніями. Зокрема – це CMMI (Capability Maturity Model Integration) і CMM (Capability Maturity Model).

CMMI (The Capability Maturity Model Integration (CMMI)<sup>®</sup>) – це перевірений набір найкращих світових практик, який сприяє підвищенню ефективності бізнесу за рахунок визначення та порівняння ключових можливостей. Він включає моделі (методології, інструменти) вдосконалення бізнес-процесів в організаціях різних розмірів і видів діяльності, рекомендації у вигляді практик, реалізація яких, на думку розробників моделі, дозволяє реалізувати цілі діяльності компанії. Capability Maturity Model – це модель зрілості можливостей (модель повноти потенціалу) створення програмного забезпечення, вона розглядається як еволюційна модель розвитку здатності компанії розробляти програм-

не забезпечення. Хоча дану модель зрілості можна використовувати і для підприємств інших сфер діяльності.

В [3] розглядається 5 рівнів корпоративної зрілості (табл. 2).

Таблиця 2

### Рівні корпоративної зрілості

Рівень	Основні характеристики
0-й рівень	Відсутність ознак організації
Початковий	Спонтанний обмін інформацією. Хаотичність, непослідовність
Повторюваність	Базові процеси. Повторювані операції.
Регламентованість	Стандартизація процесів. Інтеграція. Наявність процедур і регламентів.
Керованість	Контроль якості. Управління ризиками. Використання зворотнього зв'язку.

*Джерело: [3]*

Перехід компанії на більш високий рівень зрілості є необхідною умовою для зростання бізнесу, яке супроводжується появою ряду чинників, котрі дозволяють власникам і керівникам отримати більш високий рівень доходів.

На нульовому рівні корпоративної зрілості компанія тільки створюється, почина формуватись колектив співробітників, система організації і управління. На початковому рівні функціонування компанії існує хаотичність і непослідовність серед видів управлінської діяльності, бізнес-процеси компанії невідпрацьовані, обмін інформацією між ланками управління носить спонтанний і неусталений характер. На рівні корпоративної зрілості «Повторюваність» відбувається усталеність механізму управління, певні бізнес-процеси повторюються і тим самим створюють систему управління і корпоративну пам'ять управління. На рівні корпоративної зрілості «Регламентованість» у компанії з'являються базові механізми зворотного зв'язку, які досягають своєї повноти на рівні «Керованість». До цих механізмів належать й інструменти управління ризиками. Регламентованість дозволяє організації

вийти на принципово новий рівень розвитку і почати використовувати зворотний зв'язок, який при послідовному розвитку компанії перетворюється на механізм самоадаптації та самооптимізації системи. На цьому етапі відбувається стандартизація процесів управління, в тому числі і процесів управління ризиками. Також відбувається інтеграція системи ризик-менеджменту в загальну систему управління компанією. В результаті в компанії створюються стандарти, програми і інші регламенти управління. На найвищому рівні корпоративної зрілості «Керованість» увага зосереджується на забезпеченні якості управління шляхом формування механізму запобігання загроз. Виникає усвідомлене управління ризиками. Активно використовується механізм зворотного зв'язку, який дозволяє компанії гнучко і ефективно адаптуватись до викликів сучасного ринку.

Моделі зрілості управління дозволяють допомогти компаніям оцінити поточний рівень розвитку менеджменту і розробити план його вдосконалення у майбутньому, ці етапи формалізовані, кожен з них вказує на зрілість процесів управління.

Відповідно до рівнів зрілості управління компанією ризик-менеджмент поступово переходить від управління операційними ризиками до управління тактичними ризиками, а на найвищому рівні до управління стратегічними ризиками. Таким чином управління стратегічними ризиками передбачає сформовану культуру управління ризиками для організації, яка знаходиться на найвищому рівні корпоративного управління.

На рис. 2 показано як здійснюється розроблення стратегічної програми ризик-менеджменту в компанії. Формування стратегічної програми ризик-менеджменту є для підприємством найвищим рівнем зрілості управління, так як на цьому рівні відбувається мінімізація ризиків в стратегічній і тактичній перспективі. Така комплексна система управління ризиками дозволяє побудувати найбільш безпечну роботу підприємства і свідчить про існування в організації ризик-культури. Тобто культура управління ризиком і стратегічний ризик-менеджмент – це дві невід'ємні і взаємопов'язані частини цілісної і комплексної системи управління підприємством.

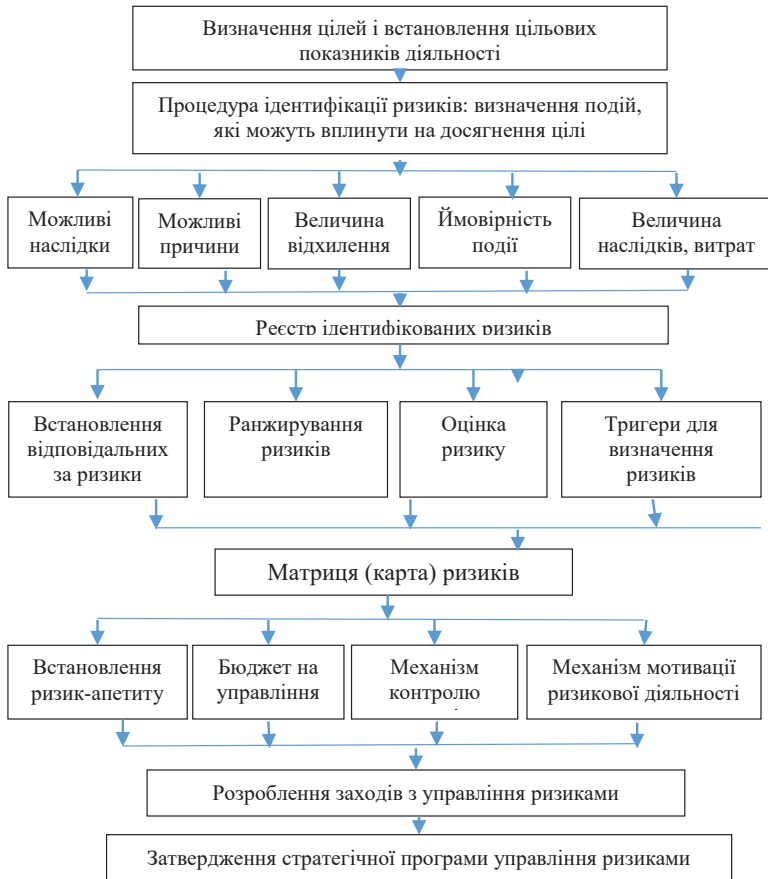


Рис. 2. Розроблення стратегічної програми управління ризиками  
 Джерело: побудовано автором

Розроблення стратегічної програми ризик-менеджменту вимагає створення і дотримання відповідних регламентів, норм, інструментів і положень формування і функціонування системи ризик-менеджменту на підприємстві. Це вимагає управлінської діяльності, яка має стосуватись наступного:

1. Відповідність вимогам і стандартам. Відповідність вимогам законодавства країни. Орієнтація на передові міжнародні стандарти і вимоги корпоративного ризик-менеджменту. Це можуть бути міжнародні стандарти з управління ризиками, управління проектами, бізнес-процесами і інші.

2. Наявність єдиної інфраструктури інтегрованого управління ризиками. Це передбачає узгодження діяльності ради директорів, структурних підрозділів, працівників, методологію управління і базу внутрішніх регламентів бізнес-процесів і процедур. Положення методології та стандарти ризик-менеджменту за функціональними бізнес-напрямами розробляються і встановлюються причетними до ризиків особами і не суперечать єдиній політиці і стандартам корпоративного менеджменту.

Контроль за створенням і функціонуванням системи управління ризиками підприємства повинен виконуватись відповідним Комітетом Ради директорів, котрий контролює дії причетних сторін з управління ризиками і дотримання встановлених корпоративних регламентів. Ризик-апетит, рівні толерантності та ліміти верхнього рівня встановлюються Радою директорів в складі економічних планів і бюджетів. Вони виступають основою для розрахунків толерантності, лімітів і індикаторів ризику для підрозділів на нижчих рівнях управління підприємства.

Створена централізована інформаційна система з управління ризиками має охоплювати всі підрозділи підприємства.

3. Безперервність і циклічність процесу управління ризиками. Необхідне визначення чітких, ясних і вимірних стратегічних і операційних цілей підприємства. Загальні цілі встановлюються на стратегічному рівні, на їх основі менеджментом встановлюються конкретні тактичні цілі і завдання більш низького рівня. Операційні цілі пред'являють вимоги до ефективності господарської діяльності організації, забезпечення прибутковості та ефективного управління ресурсами.

Для кожної цілі підприємства має відбутись ідентифікація повного набір ризиків, реалізація котрих може вплинути на їх досягнення. Для кожного ризику визначається відповідальна особа і ключовий індика-

тор ризику, який використовується для аналізу контрольного показника успіху.

Підприємство має бути поінформованим про весь спектр ризиків, пов'язаних з веденням бізнесу; виявляти ризики, пов'язані з усіма значущими аспектами своєї діяльності (функціональними напрямками і бізнес-процесами) і, таким чином, консолідувати виявлені ризики в єдиний реєстр і карту ризиків. Горизонт оцінки параметрів ризику відповідає горизонту досягнення відповідної цілі (завдання) підприємства.

4. Вибір методу впливу на ризик ґрунтується на принципі економічної доцільності та ефективності. Одночасно з прийняттям рішень про заходи впливу на ризик здійснюється розробка контрольних процедур, що забезпечують належне виконання запланованих заходів.

5. Внутрішній контроль є складовою частиною процесу управління ризиками. В його повноваження включається перевірка ведення агрегованої інформації з усіх виявлених ризиків і актуалізація реєстру ризиків підприємства (ризик-моніторинг).

6. Створення на підприємстві корпоративної культури ризик-менеджменту. Вищий менеджмент повинен забезпечувати поширення на підприємстві знань і навичок в області ризик-менеджменту, сприяти навчанню основам ризик-менеджменту, сприяти затвердженню корпоративної культури управління з урахуванням ризиків.

Кожен співробітник повинен розуміти ризики і можливості, з якими стикається в процесі своєї діяльності підприємство, він має бути активно залучений в процес виявлення і оцінки ризиків, орієнтуватись у виборі ефективних методів оброблення ризиків, знати нормативні документи з управління ризиками, розуміти свою роль в процесі ризик-менеджменту, рівень своїх повноважень і відповідальності.

Існує кілька методів для оцінювання культури ризику, це певні інструменти діагностики, які дозволяють виявити і сформулювати культуру управління ризиками в компанії. Вибір методів залежить від особливостей умов функціонування організації і від зрілості системи управління компанії.

Інститутом ризик-менеджменту запропоновано А-В-С модель формування культури управління ризиком [7], яка включає три складові частини.

Перша – це принципи, а саме позиція людей по відношенню до ризику, яка визначається усвідомленням ризику.

Друга – це «ризик-поведінка», а саме відкриті, відчутні дії по відношенню до ризику, котрі проявляються у побудованому процесі ризик-менеджменту, комунікаціях з ризику, прийняття рішень.

Третя – це культура управління ризиками.

Компанія MCKinsey and Company використовує модель діагностики ризик-культури, в основі якої наступні види діяльності [8]:

- опитування та інтерв'ю для визначення ризик-культури;
- аналіз результатів виявлення слабких і сильних сторін;
- детальний розбір причин помилок;
- розробка стратегії реагування на виникаючі ризики.

На сайті ризик-академії [10] запропоновано опитувальник для оцінки культури управління ризиками. Дане опитування базується на тому, що створення культури управління ризиками має на меті розвиток такої культури, в якій співробітники здатні своєчасно виявляти, аналізувати і мінімізувати ризики.

В документах Базельського комітету з нагляду за діяльністю банків і фінансових компаній визначено наступні елементи культури управління ризиками [11-13]:

1. Правильне відношення до ризику. Це означає, що наглядова рада і топ-менеджмент подають приклад правильного ставлення до ризику і дотримання основних цінностей організації.

2. Підзвітність: співробітники на всіх рівнях приймають основні цінності і підходи до управління ризиками, усвідомлюють відповідальність за свої дії і зневагу до ризику.

3. Ефективне реагування на зміни макрооточення: внутрішнє середовище дозволяє приймати ефективні рішення у відповідь на зовнішні виклики, сприяє відкритому та конструктивному діалогу.

4. Засоби заохочення: на всіх рівнях використовуються фінансові та нефінансові стимули.



Відповідно до Керівництва щодо взаємодії наглядових органів за фінансовими інститутами щодо ризик-культури виділяють 3 ключові елементи високої ризик-культури [14]:

1. Система управління ризиками: значуща роль наглядової ради в управлінні ризиками, уніфікована методологія ризик-менеджменту, впроваджена і ефективно працює система «трьох ліній захисту», значні ресурси, незалежність і внесок підрозділів ризиків і внутрішнього аудиту в управлінні ризиками.

2. Апетит до ризику: ризик-культура розглядається як стратегічна перевага, апетит до ризику ефективно трансформується в операційні ліміти, стратегія розвитку і бізнес-плани пов'язані з апетитом до ризику.

3. Система компенсацій: ризик-культура відображена в правилах і економічних стимулах, матеріальна мотивація враховує рівень розвитку ризик-культури.

Прикладом кращої практики розвиненої ризик-культури є організація Goldman Sachs (табл. 3).

Таблиця 3

### Елементи збалансованої ризик-культури Goldman Sachs

Основи	Реалізація
Аналіз ризиків на всіх рівнях	Ризик-метрики використовуються і контролюються на всіх рівнях. Якісна система ризик-звітності.
Правила і стимули спрямовані на дотримання рівня ризику	Бізнес-підрозділ відповідає за результати діяльності, колегіальні органи несуть колективну відповідальність за оцінку та управління ризиками. Масштаби діяльності покладено в основу винагороди.
Стиль поведінки задається «зверху», думка ризик-підрозділів має значення і повагу	СЕО або топ-менеджери - члени ключових комітетів по ризиках. Ротація співробітників і менеджменту між бізнес- і ризик-підрозділами. Контролюючі підрозділи мають аналогічні з бізнес-підрозділами статус, престиж і компенсації.

*Продовження таблиці 3*

Вплив на загальну бізнес-стратегію, інформування про стратегічні ризики	Постійне вдосконалення систем і процесів оцінки ризиків. Комітети за ризиками щодня звітують перед вищим колегіальним органом.
---	---

*Джерело: [15]*

На підприємствах використовуються наступні типи ризик-культур [15]:

1. Наголос на обсяги і доходи.
2. Наголос на рентабельність (JPMorgan, HSBC).
3. Неприйняття збитків за всяку ціну.
4. «Голова в пісок».
5. Збалансована культура (Goldman Sachs).

Менеджмент підприємства повинен забезпечити ефективний обмін інформацією та впровадження комунікативних норм у рамках корпоративного ризик-менеджменту. Розуміючи культуру організації, менеджер може наймати співробітників, які найкраще відповідають стандартам діяльності компанії, може передбачати можливі конфлікти, що можуть виникнути при взаємодії з партнерами, а також може бути впевнений, що різні підрозділи працюють ефективно.

**Висновки.** Узагальнюючи досвід сучасних компаній, які використовують ризик-менеджмент в своїй діяльності, можна виділити наступні сучасні виклики ризик-менеджменту.

1. Перехід від ризик-менеджменту, як від самостійної системи, до кількісних інструментів оцінки ризиків, які вбудовані в ключові процеси організації.

2. Управління ризиками в більшості залежить від розвитку культури управління ризиками. Менеджери вважають, що якщо вони будуть говорити про ризик, який існує, то їм буде поставлено в провину, що вони допустили цей ризик. Але керівникам потрібно усвідомлювати, що робота з виявлення ризиків спрямована на запобігання покарання у випадку реалізації цього ризику без вжитих заходів з управління ним.

3. Роль ризик-менеджера в компаніях змінюється. Система управління ризиком повинна бути побудована таким чином, щоб відповідальність за ідентифікацію ризиків, за розробку коригувальних заходів з виявлених небезпек і контролювання їх дотримання, була покладена на всю управлінську команду в межах своєї відповідальності.

4. Для виконання своєї ролі команда ризик-менеджерів повинна володіти чотирма ключовими компетенціями: стандарти, кількісна оцінка ризиків, психологія ризику, специфіка бізнесу. Такий рівень обізнаності необхідний і достатній для побудови дієвої системи ризик-менеджменту.

### Список використаних джерел

1. Семенютіна Т. В. Корпоративна культура управління ризиками як невід'ємна складова ефективної системи ризик-менеджменту на підприємстві. *БІЗНЕС ІНФОРМ*, 2015. № 4. С.297-302.
2. Титаренко Л.М., Ростіанов Б.Ю., Яценко В.А. Організаційна культура управління ризиками : навч. посіб. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2011. 84 с.
3. Грінєвський Р. Система управління ризиками: кому і коли це потрібно. URL: <http://www.management.com.ua/qm/qm245.html>
4. Башинська, І. О. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*, 2017. Випуск 17. С. 91-94.
5. Гринева Т. Эффективная система риск-менеджмента. *Атлас страхования*, 2007. № 6 URL: <http://www.ininfo.ru/mag/2007/2007-06/2007-06-007.html>.
6. Сидоренко О. Как воспитать культуру управления рисками? Эффективное антикризисное управление. URL: [http://www.info.e-c-m.ru/magazine/78/eau\\_78\\_222.htm](http://www.info.e-c-m.ru/magazine/78/eau_78_222.htm)
7. Стрельцова К. М. Формирование культуры управления рисками URL: <http://www.fa.ru/projects/mnsk/mnsk4/4/Научное%20направление%20анализа%20рисков%20и%20экономической%20безопасности/Анализ%20рисков%20и%20экономическая%20безопасность/Стрельцова%20К.М.pdf>
8. Степанова Е. Развитие риск-культуры в банке. URL: [http://www.nwab.ru/content/data/store/images/f\\_339\\_47808\\_1.pdf](http://www.nwab.ru/content/data/store/images/f_339_47808_1.pdf)
9. Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Постанова Правління Національного банку

- України від 11.06.2018 № 64. Національний банк України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18>
10. Сидоренко А. Оценка культуры управления рисками. URL: <http://risk-academy.ru/portfolioitems/оценка-культуры-управления-рисками/>
  11. Risk culture: Guidance from the Institute of Risk Management, 2012. URL: [https://www.theirm.org/media/885907/Risk\\_Culture\\_A5\\_WEB15\\_Oct\\_2012.pdf](https://www.theirm.org/media/885907/Risk_Culture_A5_WEB15_Oct_2012.pdf)
  12. Cindy Levy, Eric Lamarre, James Twining. Taking control of organizational risk culture. *Mc Kinsey Working Papers on Risk*, February 2010. URL: <http://www.mckinsey.com/our-people/cindy-levy>
  13. Corporate governance principles for banks. The Basel Committee on Banking Supervision, Guidelines, July 2015. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf>. Date of access: 27.03.2019;
  14. Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture. *A Framework for Assessing Risk Culture*, April 2014. URL: <https://www.fsb.org/wp-content/uploads/140407.pdf>. Date of access: 15.05.2019.
  15. Кудояров Л.В. Риск-культура как важная составляющая рационального функционирования банка. *Гуманитарные научные исследования*, 2016. №12. URL: <http://human.snauka.ru/2016/12/18109>.

## ВИДИ РИЗИКІВ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств (ЗЕД) – це сфера господарської діяльності, яка пов'язана з міжнародною виробничою та науково-технічною кооперацією, експортом і імпортом продукції, виходом підприємства на зовнішній ринок. Відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» ЗЕД – це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на відносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [5].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства пов'язана з необхідністю постійно приймати ризиковані управлінські рішення. У світовій практиці врахування ризиків при здійсненні ЗЕД має дуже важливе значення, оскільки майже 40% комерційних операцій закінчуються невдачею через недостатнє врахування та управління ризиками.

Ризики – це можливі несприятливі події, що можуть відбутися, і в результаті яких можуть виникнути збитки, майнові втрати учасників ЗЕД [3, с. 412].

Ризики зовнішньоекономічної діяльності – це особлива категорія ризиків, що трапляються лише тоді, коли підприємство здійснює зовнішньоекономічні операції. Окрім того, при різних видах ЗЕД підприємства мають справу з різними видами ризиків.

На даний час існує значна кількість підходів до класифікації ризиків, проте досі не розроблено єдину систему класифікації ризиків ЗЕД, яку б можна було застосувати для ефективного управління ними. До принципів класифікації ризиків ЗЕД відносять: відповідність цілям підприємства, системний підхід, деталізацію одного порядку для ризикових ситуацій однієї групи та її відповідність цілям, наявність різноманітних ризиків у певній ризиковій ситуації тощо.

На думку В. Крамаренко та О. Дегтярьова [8, с.83], в операціях на зарубіжних ринках ризик розподіляється на дві частини: такий, що викликаний особливостями і подіями в конкретній країні (ризик країни); звичайний комерційний та інвестиційний ризики, що пов'язані з поведінкою контрагентів за операціями. Залежно від можливості підприємства впливати на ризик в науковій літературі існує також поділ ризиків ЗЕД на внутрішні (підприємницькі та фінансові) та зовнішні [8].

А. Євтеєв вказує на потребу здійснення класифікації зовнішньоекономічних ризиків за видами ЗЕД, сферою виникнення (багаторівнева класифікація: мега-, макро-, мезо-, мікрорівень) та статтями зовнішньоторговельної угоди [4, с. 8].

Л. Маханець доводить, що для кожного з видів ЗЕД (зовнішньоторговельна, фінансова, виробнича та інвестиційна діяльності) можна виокремити ризики, притаманні даному виду діяльності. Водночас, усі види ЗЕД обтяжені метасистемним ризиком [12, с. 8].

Е. Волкодаєва та Л. Ханбікова класифікують ризики при проведенні зовнішньоекономічних операцій за характером обліку та за джерелом виникнення (суб'єктивні та об'єктивні) [1, с. 27].

Ризики ЗЕД, на думку О. Лев'якова, варто класифікувати за сферою виникнення, можливістю передбачення та контролю, територією виникнення та сферою прояву [10].

О. Іващенко серед первинних класифікаційних ознак зосереджує увагу на таких, як час виникнення, характер обліку та характер наслідків [6].

М. Левченко теж бере за основу сфери діяльності, виокремлюючи таким чином три складові внутрішнього ризику ЗЕД – виробничу, фінансову та інвестиційну й відповідно до цього підходу класифікує ризики ЗЕД. До зовнішніх ризиків даний автор відносить політичні, макроекономічні, законодавчі [9].

Природа походження ризиків дуже різноманітна, але основними факторами, що визначають ризики ЗЕД, є: на макрорівні: зниження темпів економічного зростання, інфляція, погіршення торгового і платіжного балансу країни, збільшення державного боргу (внутрішнього

та зовнішнього), зменшення золотовалютних резервів, міграція капіталу, зміни у законодавстві країни-боржника (обмеження й заборона), політичні події; на мікрорівні: погіршення господарсько-фінансового стану контрагента, неплатоспроможність покупця чи позичальника, нестабільність курсу валюти ціни (кредиту) і валюти платежу, коливання відсоткових ставок, ступінь довіри до контрагента.

На нашу думку, найбільшої уваги заслуговує класифікація ризиків ЗЕД А. Євтеєва [4, с.8-15].

Перший рівень виникнення ризиків за даною класифікацією – мегарівень, тобто ризики, які виникають на рівні світового суспільства. Слід зазначити, що зовнішньоекономічна діяльність супроводжується наявністю іноземного контрагента, що означає вихід за рамки однієї конкретної держави. До основних ризиків мегарівня можна віднести: ризики країни партнера та комерційні ризики зарубіжного підприємства-партнера. Ризики країни партнера виникають на рівні світового суспільства, аналогічні ризики виникають і на рівні окремої держави, які розглянуто як ризики макрорівня, тому детальніше зупинимося на окремих їх видах.

Комерційні ризики зарубіжного підприємства-партнера пов'язані із відсутністю інформації про контрагента.

Щоб оцінити партнера, є два шляхи: оцінити самостійно або скористатися послугами інших організацій. Усе залежить від бажання та фінансових можливостей.

Як правило, цікавляться реальним фінансовим становищем контрагента та реальною історією функціонування компанії на ринку. Часто потребують інформацію не тільки про компанію, а й про людей, які нею управляють.

Нагромаджують та поширюють інформацію про ринкову кон'юнктуру в Україні та в багатьох країнах торгово-промислові палати, банки, що мають ліцензії на проведення валютних операцій. Серед їх послуг необхідно виділити: надання бізнес-довідок про фінансове становище та ділову репутацію потенційного партнера або клієнта, що охоплює: відомості про загальний обсяг фінансових засобів із оцінкою

фінансової стійкості фірми, список банків та інших фінансових установ, що ведуть справи фірми.

Посольства різних держав в Україні та підприємництва торгових палат забезпечують зацікавлених осіб інформацією про експорт та імпорт своїх країн, в т. ч. списками товарів та можливих партнерів.

Іноземні партнери практикують правило «5С», за допомогою якого можна оцінити кредитоспроможність партнера. Для цього необхідно знати:

- характер (Character) – особу позичальника, його репутацію в діловому світі, відповідальність та готовність виконати зобов'язання;
- фінансові можливості (Capacity) – здатність погасити взяту позику поточними надходженнями або завдяки продажу активів;
- майно (Capital) – величину та структуру акціонерного капіталу;
- забезпечення (Collateral) – види і вартість активів, передбачених як заставу при отриманні кредиту;
- загальні умови (Conditions) – стан економічної кон'юнктури та інші фактори [2, с. 189].

Наступний рівень – ризики макrorівня. Вони виникають на рівні окремої держави. Серед них виділяють: науково-технічні, економічні, політичні, правові та регуляторні.

Науково-технічні ризики – ризики, що пов'язані з НТП. Для підприємств даний вид ризику є досить характерним, що пояснюється впровадженням науково-технічних розробок на підприємствах розвинутих країн, зокрема Японії, Китаю, Німеччини. Тому вітчизняним підприємствам важко конкурувати на міжнародних ринках.

Суспільні ризики – пов'язані безпосередньо із змінами в суспільстві, в свідомості нації. Це можуть бути як збитки так і прибутки, завдані підприємствам у результаті:

- страйків у країнах виробника, постачальника сировини, споживачів тощо;
- змін уподобань смаків споживачів;
- змін тенденцій в моді, що спричиняє необхідність швидкої переорієнтації виробів вітчизняних підприємств тощо.



До економічних ризиків відносяться: валютні, інфляційні та податкові ризики.

Ризик зміни купівельної спроможності грошей, більш відомий як інфляційний ризик, визначається головним чином темпами інфляції в країні, що негативно позначається на заощадженнях громадян, підприємств тощо. Інфляційний ризик – це ризик того, що отримані доходи в результаті високого рівня інфляції знецінюються швидше, ніж зростають (з точки зору купівельної спроможності).

Валютні ризики – являють собою можливість виникнення грошових втрат в результаті змін валютних курсів. При цьому зміна курсів валют відбувається під впливом таких факторів, як зміна внутрішньої вартості валют, постійне переливання грошових потоків із країни в країну, спекуляції тощо.

Одними із видів економічних ризиків є податкові ризики. В сучасних умовах податкові ризики доволі поширені та чинять негативну дію на результати фінансової діяльності підприємств. Ці ризики мають ряд аспектів: ризик запровадження нових податкових платежів; ризик збільшення ставок існуючих податків; ризик зміни умов (в тому числі строків) сплати податкових платежів; ризик відміни податкових пільг; ризик посилення податкового тягаря; ризик карного переслідування податкового характеру.

Будь-який ризик, у тому числі й політичний не може виникнути сам по собі. Існують певні причини, що прямо або опосередковано впливають на нього. До чинників прямого впливу на політичний ризик можна віднести: законодавство, податкова система, непередбачені дії органів державного і місцевого самоврядування. До чинників непрямого впливу відносяться: зміни політичної ситуації, економічне становище в країні, міжнародні події.

Особливість політичного ризику полягає в тому, що він на той чи інший момент ніби є, і водночас його ніби нема. Політичний ризик наявний всюди, а інколи не підлягає жодній логіці; з іншого боку, вплив політичного ризику в будь-який момент не є однаковим.

Це пояснюється тим, що політичний ризик – це насамперед явище

„якісного стану” деякої системи. Даний стан змінюється з часом, що призводить до зміни ризику.

Ризик країни (country risk, risgue-pays) – це сукупність ризиків, пов’язаних із міжнародним середовищем підприємства. Наведене поняття комплексне, воно об’єднує, крім політичного ризику, інші ризики, яким піддається підприємство при реалізації своїх зовнішньоекономічних операцій. Це ризики комерційні, фінансові, економічні, ризики виникнення стихійних явищ, катастроф. Поняття політичного ризику слід аналізувати в межах ризику країни, розглядаючи насамперед поняття “країна”.

Суверенний ризик – це ризик невиконання з боку держави (національних, регіональних органів влади) своїх зобов’язань перед третіми особами щодо платежів за державними кредитами, товарними поставками та іншими міжнародними платіжними зобов’язаннями. Суверенний ризик виступає частиною політичного ризику.

На жаль, політичні ризики неможливо спрогнозувати. Їх класифікують за двома ознаками: непередбачувані події; політичні рішення (дії органів влади). Своєю чергою до непередбачуваних подій належать: революція, зміна влади, зміна уряду, війна, заподіяння моральних збитків особам, які працюють за кордоном (викрадення, шантаж, фізична шкода, втрата майна); до політичних рішень – конфіскація активів, ембарго, зміни в законодавстві, відмова від намірів, розірвання контрактів, відкликання ліцензій, перешкоди імпортом та експортним операціям, заборона на конвертацію та переказ грошових засобів за кордон, кардинальні зміни в економічній політиці.

Якщо проаналізувати методики оцінки політичних ризиків, то можна зробити висновок, що вони базовані на одних і тих самих критеріях. У цілому всі параметри аналізу можна об’єднати в чотири категорії: політичні фактори, соціальні фактори, економічні фактори і правові фактори.

Зрозуміло, що такі параметри ризику, як природні ресурси, рівень ВВП, рівень безробіття, демографічні аспекти можна оцінити, використавши кількісні методи оцінки та прогнозування, ґрунтовані на статистичних даних попередніх періодів.

Є методики, що дають змогу класифікувати, за допомогою експертних оцінок, країни залежно від рівня ризику. Це допоможе визначити той оціночний поріг, за межами якого ризику вважають неприйнятними. У літературі описані дві методики, базовані на визначенні індексів політичних ризиків.

Перший із них, індекс WPRF (World Political Risk Forecasts), публікує агентство Frost & Sullivan; – це аналіз параметра ризику. Позитивним аспектом даної методики є те, що математична база розрахунку проста. Недоліком – кожний фактор оцінюють у відриві від інших, хоча саме це значно спрощує процедуру. Крім того, для визначення даного індексу необхідна присутність групи експертів. Формування такої групи не завжди можливе в умовах малого чи середнього підприємства, через відсутність достатньої кількості спеціалістів.

Другий індекс, що заслуговує на увагу – це індекс BERI (Business Environment Risk Index), який дає змогу змінити ставлення країн до ділового світу загалом та до іноземних інвестицій зокрема, а також розрахувати ступінь дискримінації між вітчизняними та іноземними учасниками ринку.

Крім загального індексу BERI, визначають чотири показники, що відображають політичну ситуацію, обсяг торговельних операцій, фінансову ситуацію та ступінь націоналізму. BERI розраховують, як середнє значення показників. Окрім того, експерти не лише аналізують сьогоденну ситуацію, а й роблять прогноз на наступний рік, три або п'ять, залежно від завдання. Оцінюють за шкалою від 0 (неприйнятні умови) до 4 (найкращі умови). BERI – це середньозважене значення результатів експертів.

Використовуючи обидва індекси, можна досягнути більше точності в оцінці ризику, оскільки вони доповнюють один одного. Ці методики вважають недосконалими, оскільки підбір параметрів для оцінки факторів має бути іншим для кожної країни.

Розглянуті методики оцінки політичного ризику дають змогу отримати загальну оцінку країни.

На практиці політичні ризики залежать не лише від країни-партнера, а й від відносин із цією країною [2, с. 265].

Це одна з основних груп ризиків при здійсненні ЗЕД – ризики, пов’язані з процесом митного оформлення. До неї належать:

- ризики, пов’язані з несвоєчасністю проведення сертифікації товару;
- ризик неправильного розрахунку митних зборів, акцизів, ПДВ та ін.;
- недотримання вимог щодо заповнення документів із зовнішньоекономічних операцій;
- незадовільне інформаційне забезпечення угоди та пов’язане з ним невиконання вимог нормативних актів і вказівок митних закладів;
- ризик неправильного вибору транспортного засобу, що не відповідає вимогам Митної конвенції МДП.

Ці ризики несуть у собі множину факторів, що негативно впливають на здійснення зовнішньоекономічної операції. Один із найсуттєвіших – часовий. Це особливо важливо, коли товар уже перетнув митний кордон України. Збитки в даному випадку визначаються наступними причинами:

- протермінуванням надходження коштів до бюджету;
- здійсненню процесу сертифікації. Для сертифікації різних товарів потрібен різний час. Також є й ризик відмови в сертифікації товару. Найнадійніший спосіб – це передконтрактна сертифікація продукції та отримання дозволу на її ввезення;
- проходження фіто-, ветеринарного контролю;
- отримання ліцензій, квот та розширення повноважень державних органів на проведення експортно-імпортних операцій;
- необхідність отримання експертних висновків щодо коду, ціни товару в торгово-промисловій палаті України або висновків стосовно товару в лабораторії Митної служби України.

Другий важливий фактор – інформаційний. Знання умов проходження митних процедур, останніх змін та можливих перешкод дає змогу максимально передбачити та попередити ризики, пов’язані з ними.

Ступінь ймовірності виникнення ризиків, пов'язаних з митним оформленням, дуже великий та викликає найбільшу кількість технічних питань, які стосуються проходження й вирішення проблем з різними державними органами. Беручи до уваги ще й деякі суб'єктивні моменти (наприклад, кодування товару) фінансові збитки в цьому випадку можуть скласти значну суму.

Для того, щоб уникнути ризиків цієї групи, необхідно чітко уявляти і знати порядок проходження митних процедур для кожної зовнішньо-економічної операції, проводити попередні калькуляції, уважно готувати необхідні документи.

Третіми за рівнем виникнення є ризики мезорівня. Це ризики, що характеризуються рівнем предметної та технологічної спеціалізації продукції галузі (галузеві ризики), одночасно декількох галузей (міжгалузеві ризики) та певного регіону (регіональні ризики) тощо. Вони пов'язані зі зміною ситуації в галузі. Це можуть бути або негативні, або позитивні зміни в галузі і, відповідно, збитки або прибутки для підприємств, що функціонують в цій галузі. Тому важливим для підприємств є дослідження особливостей галузі функціонування та спостереження за змінами в галузі, щоб вчасно зреагувати на них [11, с. 49].

Регіональні ризики – пов'язані із особливостями функціонування регіону. Для успішного управління регіональними ризиками ЗЕД підприємств, на рівні області повинен бути розроблений механізм реалізації регіональної концепції в області якості, конкурентоздатності й захисту прав споживачів, який повинен бути закладений у місцевих законодавчих нормативних актах й обласних програмах.

Останніми за рівнем виникнення ризиків ЗЕД є ризики мікрорівня, тобто ті, що безпосередньо залежать від діяльності підприємств. До них відносяться виробничі та комерційні ризики.

Виробничі ризики – ризики, які пов'язані безпосередньо з виробництвом товарів, у процесі якого підприємці стикаються з проблемами неадекватного використання сировини, підвищенням собівартості, збільшенням втрат робочого часу, неефективним використанням нових методів виробництва.

Комерційні ризики також постійно спостерігаються під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємствами. Це ризики, що виникають в процесі реалізації товарів, вироблених підприємцем і одночасно в процесі закупівлі необхідних складових для створення даних товарів, наприклад сировини. До комерційних ризиків відносяться: маркетингові, транспортні, реалізаційні, сировинні, платоспроможності.

До маркетингових ризиків відносяться наступні групи ризиків:

- товарні – це ймовірність збитків (прибутків), які може отримати підприємство в результаті випуску конкретного товару (його асортимент, дизайн, якість, характеристики, гарантія, упаковка тощо);
- цінові – це ймовірність збитків (прибутків), які можуть виникнути у разі встановлення відповідної цінової політики (ціна, знижки, умови контрактів товарний кредит тощо);
- збутові (канали збуту, місцезнаходження, ринки збуту тощо). Для проведення успішної збутової діяльності на зовнішніх ринках потрібно проводити ретельний ситуаційний аналіз, який ґрунтується на розробці таких експертних чи маркетингових систем, які дають змогу враховувати невизначеність інформації про ринок;
- ризики просування (реклама, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю тощо) [3, с. 411].

Транспортні ризики – це ризики, що виникають у зовнішньоекономічній діяльності при переміщенні товару від продавця (постачальника) до покупця.

Усі транспортні ризики можна поділити, за “ІНКОТЕРМС-2020”, на чотири групи [7].

Група E (EXW) передбачає ситуацію, коли покупець несе всі ризики і витрати, пов'язані з доставкою товару від складу продавця (виробника) до кінцевого пункту споживання.

Група F містить три конкретні умови (ситуації) передачі відповідальності та ризиків:

1. FCA – ризики та відповідальність продавця і його банку переходять на покупця (посередника) у момент передачі товару у визначеному місці;

2. FAS – відповідальність і ризик за товар переходять від постачальника до покупця у визначеному договором порту.

3. FOB – продавець знімає зі себе відповідальність після переміщення товару через борт судна.

Група С охоплює ситуації, коли експортер (продавець) укладає з покупцем договір на транспортування, але не бере на себе жодного ризику. Вона включає такі базові умови:

1. CFR – продавець оплачує вартість транспортування до порту прибуття, але ризик та відповідальність за цілісність і неушкодженість товару, а також додаткові витрати бере на себе покупець. Перехід ризиків та відповідальності відбувається в момент завантаження судна.

2. CIF – окрім обов'язків, як у випадку CFR, продавець має забезпечити й оплатити страхування ризиків під час транспортування.

3. CPT – продавець і покупець розподіляють між собою ризики та відповідальність. У певний момент (зазвичай, у будь-якому проміжному географічному пункті) ризики цілком переходять від продавця до покупця.

4. CIP – ризики переходять від продавця до покупця у визначеному проміжному пункті транспортування, але продавець забезпечує і сплачує вартість страхування товару.

Група D означає, що всі транспортні ризики несе продавець. До цієї групи вводять такі базові умови:

1. DAP – продавець бере на себе ризики до визначеного у договорі пункту. Далі ризики перебирає на себе покупець.

2. DPU – продавець приймає транспортні ризики псування, втрати, розкрадання товару тощо до визначеного договором місця (зазвичай, митний склад) на території покупця.

3. DDP – продавець відповідає за всі транспортні ризики до визначеного місця на території покупця.

При настанні ризиків, про які йдеться в “ІНКОТЕРМС”, покупець зобов’язаний сплатити ціну товару навіть при отриманні товару в стані, що не відповідає умовам договору, чи при повній його втраті. У цьому полягає “ціна ризику”. Якщо ж ушкодження не обумовлене транспортним ризиком, то покупець має право не тільки ухилитися від оплати товару, а й вважати продавця відповідальним за порушення умов договору.

Окрім того є ризики, пов’язані з вибором найкращого виду транспорту (табл. 1).

Таблиця 1

### Вибір виду транспорту

Критерій вибору	Вид транспорту				
	залізничний	водний	автомобільний	трудопровідний	повітряний
швидкість	середня	найнижча	висока	низька	найвища
рівень витрат	середній	найнижчий	великий	низький	найвищий
можливий асортимент товару	найбільший	досить великий	середній	дуже обмежений	частково обмежений
міркування з приводу товару	найзручніший для великої кількості продукції	зручний для великої кількості продукції	товари з високою ціною та доставкою в короткий термін	рідкі та газоподібні продукти	дорога продукція й та, що швидко псується
кількість ринків, що обслуговують	велика	обмежена	необмежена	дуже обмежена	вища середнього рівня
надійність	середня	низька	хороша	висока	середня

*Джерело: [3, с.381]*

За допомогою цієї таблиці можливо, вибравши вид транспорту, розв’язувати і завдання оптимізації ризиків при доставці товарів.

Врахуванням та управлінням ризиків даного типу займаються, як правило, страхові компанії, серед завдань котрих є визначення ймовір-



ностей виникнення ризиків та ступенів їхньої важливості, встановлення відповідних страхових тарифів.

Вчасне урахування фінансових ризиків для будь-якого підприємства відіграє важливу роль у його діяльності. До фінансових ризиків відносяться:

- кредитні – під яким розуміємо неможливість підприємства, що займається ЗЕД повністю чи частково виконувати свої кредитні зобов'язання;
- інвестиційні, які пов'язані з нераціональною інвестиційною політикою підприємства у сфері ЗЕД;
- відсоткові, пов'язані із зміною відсоткових ставок або обслуговуючим банком, або контрагентами підприємства, або на фінансових ринках тощо;
- фінансової стійкості та ліквідності, пов'язані із можливістю підприємства виконувати свої зобов'язання перед постачальниками, працівниками, інвесторами;
- платоспроможності, ліквідності тощо.

**Висновки.** Отже, ризики ЗЕД значно впливають на діяльність підприємств на зовнішніх ринках і тому потребують комплексного дослідження, першим і важливим кроком якого є ідентифікація ризиків зовнішньоекономічної діяльності.

### Список використаних джерел

1. Волкодаева, Е. Классификация рисков как инструмент подсистемы управления бизнес-процессами внешнеэкономической деятельности промышленных предприятий. *Вестник Самарского государственного университета*. 2013. №4. С.26–29.
2. Дегтярева, О.И. Управление рисками в международном бизнесе: учеб. пособие. М.: МГИМО-Университет, 2006. 270 с.
3. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посібник. К. : Знання, 2006. 462 с.
4. Евтеев, А. М. Минимизация рисков во внешнеторговой деятельности:

- структурно-функциональный подход: автореферат дис. ... канд. экон. наук: 08.00.14. Ростов-на-Дону, 2006. 25 с.
5. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.91 р. № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
  6. Іващенко О.А. Фінансово-інституційні інструменти управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності: дис. ... канд. экон. наук: 08.05.01/ К., 2006. 195 с.
  7. Инкотермс – 2020. URL: <https://incoterms2020.com.ua>
  8. Крамаренко В.И. Страновые риски во внешнеэкономической деятельности: учеб. пособие. Симферополь: ДиАйПи, 2012. 251 с.
  9. Левченко, М.О. Формування механізму управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності машинобудівних підприємств: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.04 / Хмельницький, 2013. 249 с.
  10. Левяков, О. Риски внешнеэкономической деятельности. URL: <http://www.src-master.ru/article27188.html>
  11. Лук'янова В. В. Економічний ризик : навч. посіб. К.: Академвидав, 2007. 464 с.
  12. Маханець, Л.Л. Моделювання ризику в зовнішньоекономічній діяльності: автореф. дис. ...канд. экон. наук : 08.03.02. К., 2002. 20 с.

## УПРАВЛІННЯ ЦІННІСТЮ ПРОЕКТУ

Особливістю нинішнього етапу розвитку економіки є міждисциплінарні дослідження економічних явищ та процесів. Так, в економіку стрімко ввійшли нові наукові підходи до дослідження з властивими їм категоріями, методиками та процесами, зокрема до найбільш відомих слід віднести синергетична економіка, екофізика тощо. Окрім того, в економіці набули широкого поширення використання філософських категорій, одні з яких дублюють відомі в економіці поняття, а інші деталізують, уточнюють або дозволяють змінити ракурс економічних досліджень. До останніх слід віднести поняття «цінність бізнесу», «ціннісне управління», «ланцюг цінності», які розглядаються як економічні поняття та є складовими позиціями при розробці програмних документів корпорацій.

Системи управління на основі реалізації цінностей бізнесу, набули поширення у США, починаючи з 1980-х, в Європі — з 1990-х років.

Попри широке використання понять «цінність бізнесу», в економіці до сих пір не існує чіткого визначення суті даного поняття.

Цінність, як науковий термін, був введений у науковий обіг у 60-х роках XIX ст. Аристотелем.

В філософському розумінні цінності - це специфічні соціальні визначення об'єктів навколишнього світу, що виявляють їх позитивне або негативне значення для людини і суспільства (благо, добро, зло, чудове і потворне, що втілюються в явищах суспільного життя або природи) [23].

В психологічному аспекті цінність - особлива значущість речей, явищ, процесів, ідей для життєдіяльності суб'єкта, його потреб та інтересів, форма прояву людиною різноманітного ставлення до предметів, явищ, подій [25].

Більшість сучасних досліджень поняття «цінність бізнесу» розкривають, виходячи з психологічних або управлінських положень розвитку персоналу компанії.

Для розуміння необхідності використання поняття «цінності» в економіці слід визначити їх місце в економічних явищах та процесах. Соціальна філософія відводить цінностям основоположне місце на етапі задуму будь-якої діяльності, подаючи етапи реалізації задуму як етап формування мети, цінностей і плану [23].

Мета – це стан в майбутньому, котрий можливо змінити відносно теперішнього стану або бажаний стан як результат використання його потенціал

На основі аналізу декларованих програмних документів підприємств мета їх діяльності трактується як: досягнення лідерства на ринку, стійкі конкурентні позиції на ринку, прибутковість діяльності.

*План* – програма діяльності корпорації для досягнення поставленої мети. У даному логічному взаємозв'язку мета-план цінності виступають як оцінені пріоритети діяльності корпорації, які дозволяють досягти мети. Щодо поняття «цінності», то в економічній науці не набуло широкого трактування його сутності. Здебільшого під корпоративними цінностями трактується система основних принципів і постулатів діяльності корпорації, установок, які визначають важливі напрями в функціонуванні бізнесу [15].

Цінність тісно взаємопов'язана з метою діяльності корпорації, оскільки є вихідною ключовою характеристикою при постановці мети діяльності корпорації.

Цінність – це інструмент інтерпретації мети для виконавців та інших учасників. Цінності створюють умови для досягнення мети.

Цінність – це деталізована мета діяльності підприємств, яка показує ринку, чим компанія відрізняється від конкурентів, у чому її ключова перевага [20].

Відповідно до даної підпорядкованості, цінності мають бути продиктовані метою діяльності корпорації. Кожній меті діяльності корпорації має відповідати своя система цінностей (табл. 1).

Таблиця 1

**Співвідношення мети та цінностей корпорації**

<b>Мета діяльності</b>	<b>Цінності корпорації</b>
Досягнення лідерства на ринку	Здатність до адаптивності та інноваційності
Стійкі конкурентні позиції на ринку	Здатність підтримувати конкурентні переваги корпорації
Прибутковість діяльності	Здатність сформувати споживчу цінність товару

*Джерело: складено автором*

Кожна із задекларованих цінностей корпорації реалізується через матеріальні, нематеріальних, грошові, соціальні носії цінності корпорації (табл.2).

Таблиця 2

**Джерела формування цінності корпорації**

<b>Носії цінності</b>	<b>Джерело формування цінності</b>
Матеріальні	Інноваційні технології. Унікальні ресурси. Стратегічні ресурси
Нематеріальні	Виключні права користування ресурсами. Виключні права користування технологіями. Монопольна частка ринку. Імідж корпорації
Інтелектуальні	Унікальні знання, вміння
Соціальні та екологічні	Соціальна орієнтація діяльності. Соціальні проекти Екологічні проекти

*Джерело: складено автором*

Оскільки корпорація є відкритою системою, діяльність якої забезпечує сукупність зацікавлених осіб, серед яких основними є власники, працівники, постачальники, споживачі (клієнти), кредитори, держава, то цінність корпорації реалізується через цінності для кожної із груп зацікавлених осіб (табл. 3).

Таблиця 3

**Цінності корпорації для зацікавленої особи**

<b>Зацікавлені особи</b>	<b>Цінності корпорації для зацікавленої особи</b>
Власники	Здатність до зростання ринкової вартості. Здатність до виплати дивідендів
Працівники	Здатність до виплати заробітної плати. Здатність реалізації професійного зростання працівника. Здатність соціальної реалізації працівника
Постачальники	Здатність до придбання матеріально-товарних цінностей
Споживачі	Здатність до задоволення потреб споживачів у товарах та послугах належного асортименту, якості та відповідної ціни
Кредитори	Здатність до виконання умов кредитного договору
Держава	Здатність до виконання зобов'язань перед державою (сплати податків). Здатність до підтримання відповідного рівня зайнятості. Здатність до розвитку та підтримання соціальної інфраструктури. Здатність до підтримання екологічного стану регіону

*Джерело: складено автором*

За даними проведеного аналізу корпоративних сайтів українських підприємств можна зробити висновок про неоднозначність та широке розмаїття формулювання системи цінностей корпорацій України. Так, система корпоративних цінностей ПрАТ «Компанія Ензим» складається з наступних пріоритетів:

1) стійка компанія, яка формується завдяки високому рівню управлінських компетенцій ТОП-менеджерів та професійності працівників, чіткому баченню розвитку напрямків бізнесу на основі місії компанії, узгодженої стратегії, розвитку тих напрямків чи продуктів, для яких вона має достатньо досвіду, компетенцій і ресурсів;

2) високі стандарти, які реалізуються шляхом забезпечення відповідності стандартам якості та безпечності;

3) позитивна репутація, лідерські позиції у виробництві якісних та безпечних дріжджів на українському ринку, відповідальність і порядність у стосунках з партнерами по бізнесу, споживачами, працівниками і суспільством загалом;

4) команда, яка орієнтується на результат;

5) можливості професійного розвитку і вдосконалення [11].

Корпоративні цінності компанії ТНК-ВР полягають в наступному:

1) «лідерство як здатність поставити чіткі, амбіційні цілі і вести за собою для їх досягнення;

2) результативність як постійне досягнення поставлених цілей найбільш ефективним способом і з урахуванням можливих ризиків;

3) безпека як ведення бізнесу без загрози життю людей та навколишньому середовищу, без надзвичайних ситуацій;

4) добросовісність як чесне і відповідальне відношення до себе, своєї роботи, колегам, суспільству в цілому і навколишнього середовища» [6].

Для комунального корпорації «Дрогобичводоканал» цінності діяльності полягають у наступному:

1) «відповідальність перед майбутніми поколіннями, яка реалізується через бережливе і економне використання природних ресурсів;

2) відповідальність перед споживачами завдяки впровадженню сучасних інноваційних технологій в галузі водопідготовки та водовідведення з метою забезпечення населення якісною питною водою;

3) інформаційна прозорість і відповідальність перед суспільством, що передбачає інформаційну відкритість діяльності корпорації, вільний доступ до сучасного стану та історії корпорації, активна взаємодія з засобами масової інформації, освітніми та науковими закладами, громадськими і екологічними організаціями» [18].

Аналіз основних цінностей досліджуваної вибірки корпорацій дозволяє зробити висновок про ототожнення понять «цінності» та «принципи» діяльності корпорації. Така підміна понять обумовлена філософською природою категорії «цінність», яка і забезпечила використання даного поняття в системі інструментів формування філософії

бізнесу, яка реалізується у внутрішньокорпоративних програмних документах, таких як Принципи корпоративного управління, Корпоративна культура, Соціальна відповідальність бізнесу тощо, які, в свою чергу, реалізують принципи прозорості, відкритості, інформаційної об'єктивності у розвитку корпорації.

Отже, на основі теоретичного узагальнення існуючих трактувань поняття «цінності», економічна сутність «цінності корпорації» полягає у здатності корпорації задовольнити потреби й інтереси всіх зацікавлених осіб шляхом реалізації внутрішніх пріоритетів розвитку.

Цінність корпорації є динамічним поняттям, яке має тенденцію до зміни в залежності від направленості впливу факторів зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу корпорації. Зміна мети діяльності впливає на зміну цінностей корпорації. Оскільки будь-які зміни в корпорації є наслідком зовнішнього впливу або результатом управлінських дій, тому в теорію управління корпораціями увійшло поняття «управління цінностями» корпорації. В більшості наукових досліджень управління цінностями розглядається як процес управління людськими ресурсами. Таке управління цінностями «включає в себе виявлення, формування і культивування цінностей, які, з одного боку, відповідають стратегії компанії, з іншого боку, поділяються тими, хто є людський ресурс реалізації обраної стратегії» [26].

У книзі «Управління на основі цінностей» Долан і Гарсія виділяють 5 кроків впровадження системи управління цінностями, які базуються на лідерстві, формуванні команди однодумців, розробці стандартів реалізації цінностей, впровадження змін та аудит дотримання нових цінностей [9].

К. Харський, який є сучасним ідеологом ціннісного управління, в книзі «Управління цінностями» [24] дає наступне визначення даного поняття «це розуміння і розстановка пріоритетів, явне і специфічне узгодження зусиль всередині компанії, пошук і прийняття таких пріоритетів, які забезпечать компанії досягнення її цілей».

На основі узагальнення поняття «цінності корпорації», та з урахуванням сутності поняття «управління», «управління цінностями»



можна трактувати як процес впливу на систему цінностей корпорації з метою реалізації здатності корпорації до забезпечення потреб у її функціонуванні.

Оскільки цінність корпорації є поняттям багатограним, яке формується в залежності від очікуваного джерела його реалізації, тому і управління цінностями є комплексним процесом впливом на сукупність його носіїв з метою реалізації мети діяльності корпорації. Носії цінностей корпорації мають різну форму та різні властивості, тому і інструменти управлінського впливу на них з метою досягнення визначеного стану є різними.

У класичному розумінні менеджменту як керівництва, як процесу побудови організаційної структури впливу на персонал з метою реалізації мети діяльності корпорації, управління цінностями розглядається як управління людськими ресурсами. З підходів розуміння управління як цілеспрямованої дії на об'єкт з метою зміни його стану, управління цінностями слід розуміти як систему дій, спрямовану на реалізацію цінностей корпорації для всіх зацікавлених осіб. Цінність корпорації для зацікавленої особи є здатністю корпорації задовольнити потребу в її функціонуванні.

Управління за цінностями дозволяє сформувати ефективну систему стратегічного управління корпорацією, здатної забезпечити розвиток та стійкі позиції на ринку, є основоположним інструментом побудови її корпоративної культури.

Формування системи цінностей та управління корпорацією з метою їх реалізації призводить до інтеграції і консолідації зусиль всіх зацікавлених сторін, оптимізації використання всіх потенційних ресурсів корпорації, а як наслідок досягнення мети діяльності корпорації.

Цінність проекту в системі знань про управління проектами виступає базовим критерієм доцільності його реалізації. Запорукою успішної реалізації проекту є сформована цінність для кожного із його стейкхолдерів. Однак у процесі формування цінності проекту виникає дисбаланс інтересів його стейкхолдерів, що призводить до різної зацікавленості в його реалізації. Причиною дисбалансів є втрата цінності

проекту для його учасників, яка виникає в силу негативних проявів сукупності зовнішніх та внутрішніх ризиків проекту.

Усунення дисбалансу між інтересами зацікавлених осіб проекту можливе шляхом ідентифікації ризиків втрати цінності проекту для кожного із його учасників.

Питання дослідження цінності проекту для його стейкхолдерів розвинуті в науковій літературі з позицій формування теоретичних, методичних підходів до реалізації ціннісно-орієнтованого управління проектами підприємств. Управління ризиками досліджується здебільшого з позицій ідентифікації ризиків виконання проекту. Проблема управління ризиками втрати цінності проекту для його стейкхолдерів не набула завершеного вирішення в існуючій науковій літературі.

Щодо поняття «цінності», то в економічній науці воно розглядається в двох площинах; в контексті формування концепції та політики діяльності корпорації та в процесі управління проектами. При цьому, під цінністю проекту розуміють «суб'єктивовану корисність, отриману зацікавленими сторонами проекту від проміжних та кінцевих результатів проекту в порівнянні із витраченими матеріальними та нематеріальними ресурсами» [19, с. 16].

Отже, цінність проекту – це здатність проекту задовольнити комерційний інтерес його учасника. Міра задоволення інтересу кожного із учасників визначається мірою його участі в реалізації проекту. Чим вища частка участі у проекті, тим, зазвичай, вищі очікування учасника від участі у ньому, тим більший його вплив на формування цінності проекту, а, відповідно, управління ризиками втрати цінності проекту для даного учасника дозволить управляти ризиками цінності всього проекту.

Цінність – це інструмент інтерпретації мети для виконавців та інших учасників. Цінності створюють умови для досягнення мети.

Учасники проекту реалізують різні інтереси у процесі здійснення проекту, формують власні вимоги відповідно до цілей та їх мотивації і впливають на проект, виходячи зі своїх інтересів, компетенції та ступеню залучення до проекту.

Дослідження питань цінності проекту є важливим з огляду на те, що в основі цінності проекту лежить економічний інтерес учасників проекту. Наявність економічного інтересу є рушійною силою, яка спрямовує проект в напрямі його реалізації. Ризик проекту змінює цінність реалізації економічного інтересу його учасників, а відповідно і цінність проекту. Зміна цінності проекту змінює сам процес його виконання, структуру учасників проекту, умови фінансування проекту, вихідний результат (продукт проекту). Щонайпершою причиною зміни цінності проекту є ризик, як сукупність небезпек, які змінюють економічний інтерес реалізації проекту для його учасників.

Ідентифікація ризику цінності проекту базується на реалізації трьох фундаментальних завдань: визначення ключових учасників проекту та цінності проекту для кожного із учасників, виявлення джерел ризику реалізації їх економічних інтересів.

Стейкхолдерами проекту є всі суб'єкти або групи суб'єктів, які прямо чи опосередковано впливають на проект. В проектному менеджменті виокремлюють дві групи осіб, для яких проект створює цінність: учасники проекту та зацікавлені особи в проекті. Учасники проекту – це «особи або організації, які активно приймають участь в проекті, або на чії інтереси можуть вплинути результати виконання або завершення проекту» [17, с.24]. До учасників проекту відносяться: менеджер проекту, замовник проекту, виконавець проекту, команда проекту, команда управління проектом, постачальники, інвестори, групи впливу на проект (екологічні служби, тощо).

Зацікавленими особами проекту є всі суб'єкти, які отримують певні переваги реалізації проекту (споживачі, місцева влада, фіскальні органи, відомства з контролю за зайнятістю тощо).

Цінність проекту для учасників проекту полягає в чітко визначених фінансових, матеріальних та нематеріальних благах (репутація, досвід, знання), які отримає кожний із них в процесі або після завершення виконання проекту.

Цінність проекту для зацікавлених осіб класифікується як економічна, соціальна, екологічна.

Мірою розподілу цінностей проекту для його учасників та зацікавлених осіб є міра вираження цінностей: індивідуальна (для учасників проекту) та колективна (для зацікавлених осіб). Відповідно до ідентифікованих зацікавлених осіб проекту та міри цінності проекту для них Т. Ван Акен концепцію цінності проекту сформулював як «задоволення всіх зацікавлених сторін» [28, с. 412], С. Дж. Покока як «задоволення учасників проекту» [27, с. 215]. Отже, цінність проекту визначається ступенем задоволення ідентифікованих індивідуальних та колективних інтересів, очікувань та потреб зацікавлених сторін.

У будівництві основними учасниками проекту є власник земельної ділянки, інвестор, замовник, менеджер проекту, генеральний проектувальник, генеральний підрядник, підрядники. До зацікавлених сторін реалізації проекту відносяться постачальники, споживачі, органи влади.

Власник земельної ділянки в реалізації проектів будівництва промислових та житлових об'єктів формує стартові умови цінності проекту для всіх його учасників. Земельна ділянка як географічне місце розташування майбутнього об'єкту впливає на формування цінності проекту через індикатори її вартості, які підпорядковані місцю її розташування, витрат на забезпечення проекту всіма видами матеріальних та трудових ресурсів (витрат на транспортування матеріальних ресурсів, витрат на виконання комплексу підготовчих робіт тощо). Цінність проекту будівництва для власника земельної ділянки полягатиме у потенційній ринковій ціні її продажу, яка формується з урахуванням відповідності земельної ділянки заданим критеріям цінності проекту для замовника. Оскільки право власності на земельну ділянку дозволяє її власнику формувати ціну землі, відповідно, зміна вартості земельної ділянки є потенційним ризиком на етапі формування проекту будівництва.

Менеджер проекту (девелопер проекту) створює цінність проекту завдяки реалізації сукупності наступних функцій: виконання комплексу передпроектних робіт (пошук інвестицій, дослідження ринку нерухомості, формування стратегії), проектування (складання фінан-

сового плану), спорудження (контроль будівельних робіт, постачання необхідних матеріалів), реалізація об'єкту проекту. Узагальнено участь девелопера проекту у формуванні цінності проекту полягає у створенні, реалізації та подальшому розвитку об'єктів житлової і комерційної нерухомості.

Цінність проекту для девелопера полягає у доході, який в залежності від виду його діяльності сягає більше 10 % вартості будівництва.

Замовник проекту — юридична особа будь-якої форми власності, яка видає замовлення на будівництво, укладає договір підряду про виконання робіт на будівництво об'єктів, контролює хід його виконання, приймає та оплачує виконані роботи. Замовник здійснює підготовку потенційних об'єктів до проектування, будівництва та введення в експлуатацію. Замовник зобов'язується надати підрядникові будівельний майданчик (фронт робіт), передати затверджену проектно-кошторисну документацію, прийняти об'єкт або закінчені будівельні роботи та оплатити їх.

Цінність проекту будівництва для замовника визначається з урахуванням реалізованої цінності власника земельної діяльності, менеджера проекту та потенційної цінності інвестора проекту, оскільки вартість земельної ділянки та обсяг та вартість інвестованих коштів впливають на масштаби проекту, терміни його реалізації, якість задіяних ресурсів та бюджет проекту в цілому. Основною цінністю проекту для замовника є ринкова вартість об'єкту будівництва, на яку впливає сукупність ризиків власника земельної ділянки, ризиків інвестора проекту, ризики проектування та менеджменту проектів, ризики зміни умов бізнесу тощо. Отже, ризиком цінності проекту для замовника є сукупність ризиків всіх зацікавлених осіб проекту.

Цінність проекту для інвестора полягає у прирості вартості інвестованих коштів. Показником оцінювання цінності проекту для інвестора є дохід інвестора на інвестовану суму. Ризиками цінності проекту для інвестора є зміна сукупності макроекономічних показників розвитку країни інвестування, ризики пов'язані з менеджментом проекту, зміна дохідності проекту за час його виконання,

Кожний із учасників та зацікавлених осіб впливає на формування цінності проекту через сукупність заданих індивідуальних умов, які визначають умови реалізації цінності проекту наступними його учасниками. В системі ціннісного взаємозв'язку учасників проекту можливі різні комбінації привнесення цінності в проект кожним із його учасників. Такі особливості визначаються об'єктом проекту, порядком ініціації проектного задуму (інвестор до менеджера, менеджер до інвестора) тощо. З урахуванням прийнятого сьогодні порядку реалізації проекту, цінність проекту для менеджера проекту формується на основі цінності власника земельної ділянки, яким може бути замовник проекту. Цінність проекту для інвестора формується з урахуванням внесеної цінності менеджера проекту. Замовник, створює свою цінність проекту на основі внесеної цінності девелопера проекту (менеджера проекту). Цінність проекту, сформована з урахуванням цінностей всіх вищевизначених учасників проекту, створює підстави для формування цінності постачальників від проекту, даючи тим самим можливість їм приймати участь у створенні цінності проекту. Привнесені цінності всіх учасників проекту формують цінність проекту для споживача (рис. 1).

Учасники проекту реалізують різні інтереси у процесі здійснення проекту, формують власні вимоги відповідно до цілей та мотивації і впливають на проект, виходячи зі своїх інтересів, ризику цінності проекту та частки участі в проекті.

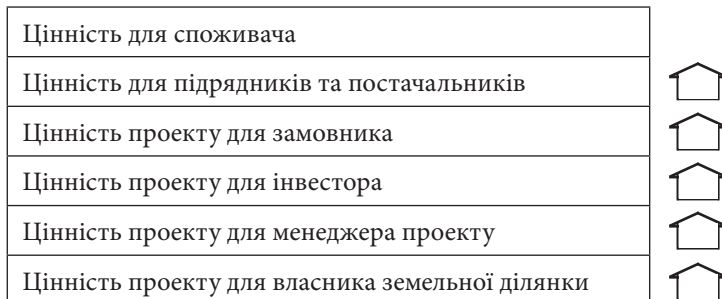


Рис.1. Ланцюг формування цінності проекту  
Джерело: складено автором

Ризики цінності проекту досліджуються в економічній літературі з позиції ризиків управління проектом [21].

Ризик цінності проекту – це вплив сукупності факторів, які змінюють економічний інтерес або очікуваний результат реалізації проекту для його учасників.

Група науковців Львівського національного аграрного університету, досліджуючи ризики при формуванні цінності створення кооперативів кормовиробництва та сімейних ферм, в структурі цінності проекту виділяють наступні складові, які її формують: цінність управлінських рішень щодо реалізації проектів; цінність дій у проектах, цінність продукту проектів; цінність використання продуктів проектів [21].

Визначивши перелік зацікавлених осіб, зазначена група науковців ідентифікує їх вплив на кожну із складових цінності проектів, а відповідно і ризики в ланцюгу формування такої цінності.

У контексті даного дослідження, основу концептуального підходу до дослідження ризиків зміни цінності проекту покладено суб'єктний принцип формування ризиків, у відповідності до якого, всі ймовірні джерела ризиків розподіляються як на джерела ризиків загальної дії (ризик зміни стану ринку, ризик зміни купівельної спроможності споживача тощо), так і на ризики, носіями яких є кожний учасник та кожна зацікавлена особа проекту. Реалізація даних концептуальних підходів базується на ідентифікації трьох груп суб'єктних ризиків:

- привнесені ризики учасника проекту (зацікавленої особи) – це ризики, об'єктом яких є вхідні матеріальні, нематеріальні, фінансові ресурси та компетенції, які вносить в проект кожний із його учасників;
- створені ризики кожним із учасників в процесі виконання проекту – це ризики, джерелом походження яких є функції (управління, комунікація, узгодження, інтеграція дій), дії у проекті, продукти кожного із етапів виконання проекту (проект, монтаж, зварювання, будівництво тощо);
- ризики втрати цінності проекту для кожного із учасника проекту.

Беручи за основу існуючі наукові доробки, ризик зміни економічного інтересу учасників проекту доцільно досліджувати, виходячи із а) визначення критеріїв цінності кожного із учасників проекту та показників їх оцінювання; б) виявлення сукупності привнесених ризиків кожним із учасників проекту; в) визначення створених ризиків, джерелом походження яких є поведінка кожного із учасників в ході виконання проекту, прогнозування розмірів та сили їх впливу на зміну як індивідуальної, так і колективної цінності (табл.4). Ризик цінності проекту для кожного із учасника проекту запропоновано ідентифікувати на основі врахування: 1) сумарних ризиків (привнесених та створених) тих учасників, які виконують попередні дії в процесі виконання проекту; 2) сумарних ризиків (привнесених та створених) кожного із учасника проекту.

Таблиця 4

**Ризики зміни цінності проекту**

<b>Учасники та зацікавлені особи проекту</b>	<b>Показник цінності</b>	<b>Привнесений ризик</b>	<b>Створений ризик</b>
Власник земельної ділянки	Ціна земельної ділянки. Цільове використання земельної ділянки	Вартість земельної ділянки	
Замовник	Ринкова вартість об'єкту проекту	Репутація та надійність замовника	Якість та термін виконання робіт Бюджет проекту Перевищення витрат проекту
Інвестор	Прибутковість проекту	Вартість інвестиції	Зміна бюджету проекту
Менеджер проекту (девелопер проекту)	Винагорода девелопера	Недостатній перелік необхідних компетенцій в юриспруденції, фінансовій і будівельній діяльності	Помилки в процесі створення та виконання проекту



## Продовження таблиці 4

Постачальники	Обсяг попиту за проектом Стабільність замовлень	Обсяги, вартість та якість ресурсів, що постачаються Терміни постачання	Зростання бюджету проекту Відхилення терміну виконання проекту
Споживач	Параметри функціональності об'єкту	Стан попиту на об'єкт проекту	Зміна вимог до об'єкту проекту
Органи влади	Вирішення соціальної, громадської проблеми Приріст рівня зайнятості Бюджетна ефективність від реалізації проекту	Умови середовища реалізації проекту (рівень оплати праці, тарифи, податки, відсотки за кредити тощо)	Зростання бюджету проекту

*Джерело: складено автором*

У відповідності до запропонованої логіки, ризик цінності проекту для власника земельної ділянки складається із суми привнесеного і створеного ризику власника земельної ділянки. Так, ризик цінності для підрядників та постачальників формується з урахуванням ризику цінності власника земельної ділянки та власних привнесених та створених ризиків. Ризик цінності проекту для замовника є сумою ризиків цінності власника земельної ділянки, підрядників, постачальників та створених та привнесених ризиків самого замовника.

Логічна послідовності взаємовпливів джерел персоналізованих ризиків та процеси формування сумарних ризиків цінності для кожного із учасників проекту представлені на рис. 2.

Слід наголосити на різній послідовності формування цінності для учасника проекту (рис. 1) та послідовності формування ризиків втрати цінності для кожного із учасників проекту (рис. 2).

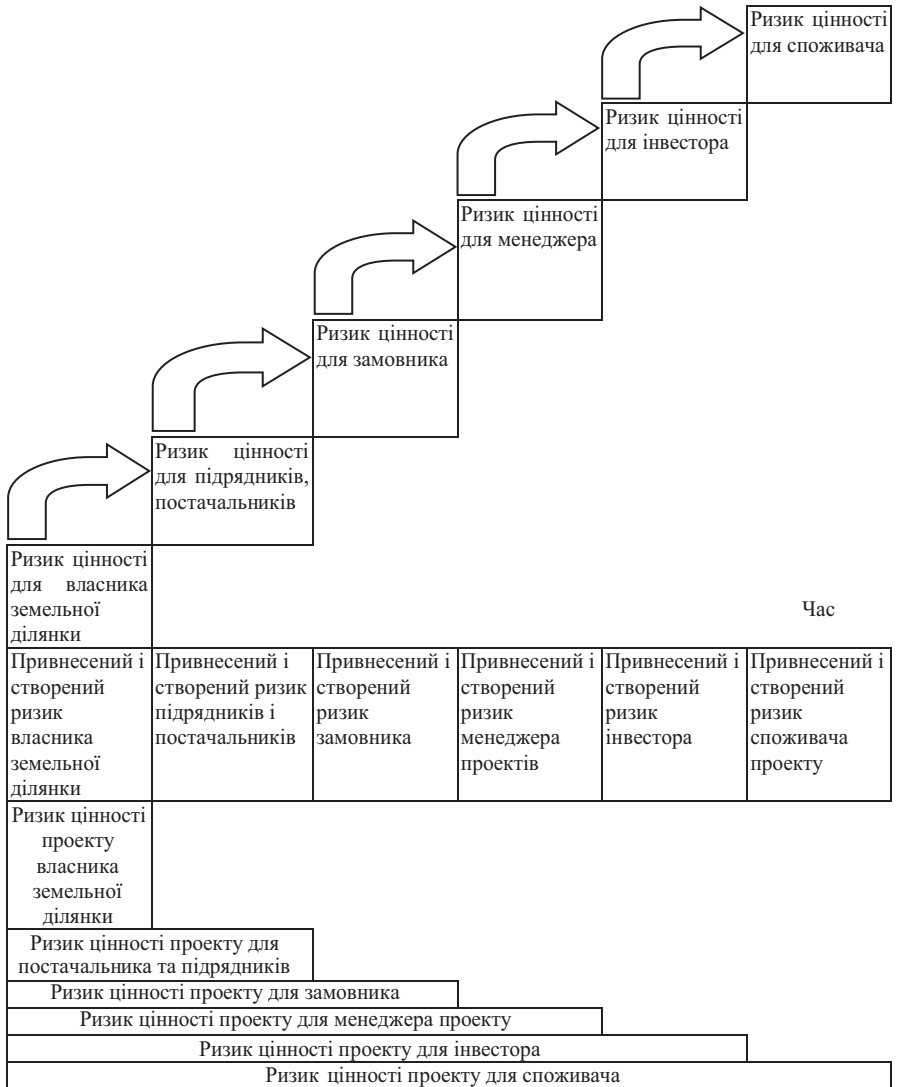


Рис. 2. Ланцюг формування ризиків цінності проекту  
Джерело: складено автором

Запропонований принцип розподілу джерел ризиків за учасниками проекту дозволяє визначати найбільш ризикованих суб'єктів в процесі виконання проекту та на цій основі ідентифікувати ресурси, функціональні та об'єктні джерела ризиків кожного із суб'єктів. У підсумку, ідентифікація ризику, який привносить та створює кожний із учасників проектів дозволяє виявити як найбільш ризикованого учасника проекту, так і найбільше джерело ризику у кожного із учасників проекту. Управлінські рішення щодо зменшення негативного впливу привнесених та створених ризиків кожного із учасників формують систему управління проектом на основі управління ризиками зміни цінності проекту для кожного із його учасників.

Розвиток економіки, як процес динамічного приросту результативності її функціонування, відбувається шляхом розширення масштабів її діяльності або зростання цін виробників товарів та послуг. Перший із означених способів реалізується завдяки як розширенню масштабів існуючої діяльності, так і впровадженню інноваційних проектів, які в сукупності забезпечують досягнення мети та вирішення завдань, спрямованих на забезпечення її реалізації.

У сформованій логіці економічних взаємозалежностей особливе місце відводиться проектній діяльності, в результаті реалізації якої розробляються нові технології, нові види техніки, нові об'єкти тощо. Отже, цінність проектної діяльності для економіки обумовлена її здатністю впливати як на кількісні масштаби, так і на якісні характеристики її розвитку. Однак кількісні та якісні параметри впливу на стан економіки напряму залежать від якості виконання проекту, на який впливає як сукупність ризиків, пов'язаних з реалізацією проекту, так і сукупність ризиків, пов'язаних із забезпеченням його реалізації, а саме ризиків організації проектної діяльності.

Проектна діяльність, реалізуючись на сукупності стандартизованих процесів та операцій, має низку специфічних особливостей, обумовлених як видом економічної діяльності, в якій здійснюється практична реалізація проекту (будівництво, промисловість, фінансова сфера тощо), так і цінністю реалізації таких проектів. Кожен із означених

видів економічної діяльності має сукупність як загальних, так і специфічних ризиків, джерелом походження яких є: макроекономічні та зовнішні ризики відповідного виду економічної діяльності, ризики реалізації процесів проекту, ризики зміни інтересів стейкхолдерів проекту тощо. Відповідно, вся сукупність означених ризиків потребує розробки як механізмів та інструментів управління сукупністю ризиків, цілісність та комплексність яких дозволяє розробити систему ідентифікації, оцінювання, моніторингу, попередження та контролю за джерелами появи ризиків, так і способів та напрямів зменшення негативного впливу ризиків на цінність реалізації проекту для кожного із його учасників.

Формування теоретичних та методичних підходів до управління проектними ризиками базується на уточненні сутності його базових понять, а саме: поняття «проект», «управління проектом», «ризик проекту», «управління проектними ризиками».

Під поняттям «проект» науковці розуміють:

- процес з визначеними термінами початку і закінчення, конкретними вимогами, обмеженнями за часом, затратами та ресурсами;
- діяльність зі створення унікальної продукції чи послуги;
- унікальний комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення визначеної мети в умовах обмеженості термінів, бюджету та характеристик результатів;
- тимчасове утворення [4, 7].

Отже, виходячи із наведених трактувань, автори виокремлюють основні властивості проекту, якими є: тимчасовий характер діяльності над проектом, чітка обумовленість термінів, ресурсів та бюджету виконання проекту, визначеність вихідних результатів проекту.

В більшості наукових джерел поняття «управління проектом» трактується як:

- логічно упорядкована сукупність дій в межах реалізації функцій планування, організації, відслідковування та контролювання всіх етапів проекту [4, 9]

- «обмежена низка взаємопов'язаних дій, в ході здійснення яких використовуються один або більше типів початкових продуктів, а потім за допомогою одного або декількох перетворень створюється вихідний продукт, який становить цінність для замовника» [22, с. 92];
- процес застосування знань, навичок, методів, засобів і технологій у проектній діяльності з метою досягнення сподівань учасників проекту [3, 5, 7].

У відповідності до наведених визначень, властивостями процесу управління проектами є: логічна упорядкованість процесів перетворення вхідних ресурсів у вихідний результат, цілеспрямованість дій, ціннісний характер процесу управління на основі реалізації економічних та соціальних інтересів його учасників.

Необхідно зауважити, що в класичному менеджменті вся система управління формується із підсистеми забезпечення управління, куди, з урахуванням об'єкту даного дослідження, варто віднести систему ресурсного, кадрового, технічного, інформаційного забезпечення виконання проекту та власне системи управління процесами виконання проекту.

Ризик в економічній літературі трактується майже однозначно як міра очікуваних втрат.

Ризик проекту – «це непередбачувана подія або умова, яка у випадку виникнення має позитивний або негативний вплив по меншій мірі хоч би на одну із цілей проекту, наприклад, терміни, вартість, результат або якість» [17, с. 238].

Основними властивостями ризику є його невизначеність (ймовірність) часу настання та сили впливу, очікування втрат в результаті настання ризику. Сукупність ризиків завжди обумовлена сукупністю факторів негативної дії як загального, так і специфічного характеру, які виникають зважаючи на особливості галузі проектної діяльності. Так, реалізація проектів в більшості галузей промислової діяльності пов'язана з необхідністю управління наступною сукупністю ризиків: технічні, ризики учасників проекту, юридичні, економічні, політичні,

адміністративні, фінансові, маркетингові, екологічні, військові, будівельно-експлуатаційні, специфічні та ін [4, с 40]. В стандарті Інституту проектного управління США «A Guide to the Project Management Body of Knowledge» (PMBOK Guide) ризик визначений як процес реалізації наступної послідовності дій: планування управління ризиками, ідентифікація ризиків, якісний аналіз ризиків, кількісний аналіз ризиків, планування реагування на ризики, моніторинг та управління ризиками [17, с. 237].

Отже, властивостями процесу управління проектними ризиками є: системність підходу до своєчасного виявлення джерел ризиків, функціональність системи попередження та нейтралізації негативних впливів проектних ризиків на результати реалізації проекту.

У відповідності до ідентифікованих властивостей проекту, проектних ризиків та управління проектом, виникає можливість формування комплексної системи проектних ризиків (табл. 5).

Таблиця 5

**Ідентифікація груп ризиків у відповідності до сутності базових понять**

<b>Система забезпечення виконання проекту</b>	<b>Сутність ризику</b>
Ризики матеріального забезпечення	Зміни вартості та якості матеріальних ресурсів
Ризики кадрового забезпечення команди проекту	Поява негативної енергії колективної взаємодії
Ризики інформаційного забезпечення	Неналежний рівень документування процесів та звітності
Ризики технічного забезпечення	Зміни вартості та стану техніки в процесі виконання проекту
Ризики інвестування	Зміна вартості інвестованих коштів

*Джерело: складено автором*

Ризики кадрового забезпечення в контексті управління проектами трактуються як непередбачувана умова позитивного або негативного

впливу соціальних та біологічних характеристик учасників проекту на реалізацію цілей проекту (вартість, терміни, цінність).

На ролі кадрового забезпечення в управлінні проектами наголошує стандарт IPMA (Міжнародної асоціації управління проектами) National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1 (NCB означає «Національні стандарти оцінки компетенції», в яких враховані національні та культурні відмінності [3, с. 7]. Запорукою успішної реалізації проектів за стандартами IPMA Competence Baseline Version 2.0 є знання та досвід управління проектами.

Стандарт IPMA розглядає процес управління проектами як реалізацію трьох складових: технічної, поведінкової та контекстуальної. В означеному процесі управління проектами поведінкова складова визначена як один із індикаторів успішної реалізації проектів, оскільки базується на оцінюванні поведінки та особистого ставлення менеджера та членів команди до проекту.

Бушуєв С. Д. та Бушуєва Н. С., розвиваючи науковий напрям проектного управління в Україні [3], виокремлюють джерела відповідної поведінки менеджера, якими є особисті якості і професійні навички, та прояви поведінки, до яких відносять: лідерство, участь та мотивацію, творчість, орієнтацію на результат, продуктивність, надійність, розуміння цінностей.

Різні комбінації особистих якостей людини розглядаються як природна чи набута здатність людини до самоорганізації в процесі діяльності. Збалансоване поєднання в команді проекту якостей, необхідних для виконання проектних завдань, створюють підґрунтя для самоорганізації.

Ефективна взаємодія в команді можлива завдяки взаємодії індивідуумів як носіїв біологічних, соціально-біологічних, біосоціальних та соціальних характеристик (табл. 6).

Всі сучасні концепції управління людським капіталом будуються на комбінації соціальних та біологічних характеристик, ділячи майже порівну потенціал майбутньої ефективності між двома групами характеристик.

Таблиця 6

**Сутність характеристик індивідуума**

<b>Характеристики</b>	<b>Сутність характеристики</b>
1	2
<b>Соціальні характеристики</b>	
Потреби	це психологічні стани, які переживає людина у зв'язку з необхідністю в чомусь. Найбільш відома ієрархія потреб будь-якої особистості, розроблена Маслоу.
Інтереси	емоційно забарвлена спрямованість людини на певний об'єкт чи діяльність, викликана позитивним, зацікавленим ставленням до чогось, когось
Переконання	віра у що-небудь на основі якихось доказів, спостережень, роздумів
Цінності	важливість, значущість чого-небудь
Світо-сприйняття	сукупність думок, почуттів людини як реакція на навколишній світ
<b>Соціально-біологічні характеристики</b>	
Знання	це інформація, яка повинна бути освоєна через переосмислення
Здібності	освоєні знання
Здатності	треновані вміння
Привички	звичка до певного заняття
<b>Біосоціальні характеристики</b>	
Емоції	чуттєва реакція людини на зовнішній світ
Воля	влада над собою, керування своїми діями й свідоме регулювання своєї поведінки
Інтелект	рівень розумового розвитку людини
<b>Біологічні характеристики</b>	
Темперамент	сукупність індивідуальних особливостей особистості, в основі яких лежать типи вищої нервової діяльності, котрі характеризують силу, швидкість, напруженість, урівноваженість

*Джерело: складено автором*



Спираючись на вищезначену сукупність соціальних та біологічних характеристик індивідуума, компетенції менеджера та членів команди проекту є комбінацією таких характеристик. При цьому кожна соціальна чи біологічна характеристика відповідає за реалізацію визначеної компетенції виконавця (табл. 7).

Таблиця 7

**Ідентифікація складових поведінкової компетенції  
менеджера та команди проекту у відповідності  
до їх соціальних та біологічних характеристик**

<b>Характеристики</b>	<b>Складові поведінкової компетенції</b>
Потреби	ефективна мотивація
Інтереси Цінності Переконання	безперервне прагнення досягти результатів проекту
Знання	знання стандартів управління проектами, особливостей виду діяльності, середовища проекту, методів проектного управління
Професійні здібності	до ідентифікації проблем, їх джерел і розробці рішень щодо їх подолання; до координації: гармонізація різноманітних дій для повної оптимізації проекту; до фокусування зусиль команди на інноваціях; до планування успішної концепції проекту, структурування завдань та моніторингу їх виконання; до реалізації проекту
Здатності	до стратегічного мислення; до планування проектних цілей і завдань, організації ресурсів, управління виконанням; до підтримки вискоєфективної роботи команди шляхом мотивації і можливостей самореалізації
Привички	самодисципліна, самореалізація; постійний моніторинг та контроль середовища та команди проекту
Воля Інтелект	здібності до використання системного підходу, побудови команди, контролю проекту і вирішення проблем; здібності до балансування між різними робочими групами, позбавлення від напруженості, здатності до самоорганізації, високі норми етики, прийняття на себе відповідальності

## Продовження таблиці 7

Темперамент Потреби	лідерство для збільшення доданої вартості і впровадження інновацій; націленості на досягнення результату: ініціативність і обов'язковість; здатність до ініціативи, підтримки ентузіазму, впровадження рольової моделі
------------------------	--

*Джерело: складено автором*

Спираючись на змістовну сутність кожної із характеристик та враховуючи, що базовим процесом реалізації проекту є процес поєднання (змішування, комбінування) характеристик в команді проекту, для дослідження соціальних та біологічних основ появи ризиків, які перешкоджають успішній реалізації проекту, слід сформуванати групи таких характеристик, наявність яких в трудовому колективі може призвести до ризикових ситуацій діяльності.

Взаємодія виконавців в команді може стати причиною суперечок, непорозумінь, конфліктів, а при їх збільшенні за межу критично допустимих – до збитків проекту.

Внутрішньою причиною виникнення таких ризиків є невідповідність між внутрішнім та зовнішнім, між соціально-біологічними потребами члена команди проекту та можливістю їх задоволення в проекті.

В індивідуумі наявні всі характеристики з тією лише відмінністю, що в кожному із них різним є характер цієї характеристики (позитивний, негативний), її рівень (великий, малий) та вид (темперамент, інтенси, цінності, світосприйняття).

Кожна група соціальних та біологічних характеристик членів колективу, реалізуючись через систему міжособистісних та групових взаємозв'язків, несе відповідну позитивну чи негативну енергію такої взаємодії. Так, позитивний вплив групи соціальних характеристик членів команди відповідає за усвідомлення місії, цілей, стратегію, політику самореалізації членів колективу, збалансованість внутрішніх та зовнішніх відносин, негативний їх вплив має прояви у неналежній стратегічній розробленості проекту, відсутності комунікацій

з власниками проекту, втраті іміджу команди проекту та проектної організації тощо.

Група соціально-біологічних характеристик є визначальною при формуванні процесів, які потребують спеціальних професійних знань: розробці системи відповідальності, вибору методів управління проектом, спеціальних технічних знань. Негативна енергія впливу даної групи характеристик на виконання проекту прояви у неналежному рівні здібностей та здатностей команди проекту. Узагальнення впливу соціальних та біологічних характеристик членів колективу на формування ризиків проекту представлено в таблиці 8.

Таблиця 8

**Вплив характеристик членів команди проекту  
на ризик проекту**

<b>Негативні прояви групи характеристик</b>	<b>Група ризиків</b>
Соціальні	Ризик цілеспрямованості. Репутаційний ризик
Соціально-біологічні	Ризик результативності. Ризик компетенцій
Біосоціальні	Комунікативний ризик
Біологічні	Ризик ініціативності. Ризик лідерства

*Джерело: складено автором*

Управління ризиками полягає у попередженні негативних проявів біологічних та соціальних характеристик як кожного із членів команди, так і негативної колективної енергії шляхом розробки системи заходів, спрямованих на задоволення потреб, реалізацію здатностей, використання здібностей членів команди проекту. Система попередження командних проектних ризиків полягає у ідентифікації соціальних та біологічних характеристик, як потенційних джерел ризиків, оцінюванні їх впливу на досягнення цілей проекту та формування політики забезпечення проекту від їх негативних наслідків (табл. 9).

Таблиця 9

**Система заходів з попередження ризиків проекту**

Характеристики	Система заходів з попередження ризиків
Потреби	Система індивідуального та колективного еконо-мічного інтересу в успішній реалізації проекту
Інтереси Цінності Переконання	Система особистої та колективної відповідальності
Знання	Система стимулювання розвитку знань
Здібності	Система стимулювання розвитку здібностей
Здатності	Система стимулювання прояву здатностей
Привички	Формалізація базових процесів організації виконання проекту
Воля	Система колективної та управлінської підтримки
Інтелект	Розробка кодексу поведінки в команді. Відповідність діяльності інтелектуальному потенціалу члена команди
Темперамент Потреби	Відповідність діяльності темпераменту індивідуума Формування умов реалізації креативного та інноваційного потенціалу члена команди

*Джерело: складено автором*

**Висновки.** У науковій літературі питання управління проектними ризиками досліджуються здебільшого з позицій стандартних процесів, визначених в міжнародних стандартах проектного управління, до яких відносяться процеси планування управління ризиками, ідентифікація ризиків, якісний аналіз ризиків; кількісний аналіз ризиків; планування реагування на ризики; моніторинг та управління ризиками.

Більшість наукових праць розвивають процеси чи удосконалюють методичні підходи до оцінювання ризиків проектів.

Зважаючи, що в проектній діяльності основним активом проекту є людський капітал, сформований в цілісну систему компетенцій менеджера та команди проекту, питання дослідження джерел появи ри-

зиків реалізації проекту, обумовлених комбінуванням в команді проекту різних співвідношень позитивних та негативних соціальних та біологічних характеристик, та способів управління такими ризиками потребує наукового розвитку з огляду на їх вплив на успішність виконання проекту в цілому.

Запропонований підхід до управління ризиками проекту на основі ідентифікації соціальної та біологічної природи членів команди та відповідних джерел можливих ризиків, дозволяє сформувати систему попередження ризиків та впливати на успішність проекту на початкових етапах його реалізації.

### Список використаних джерел

1. Батенко Л.П. Цінність проекту з позицій різних зацікавлених осіб. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2340>
2. Борисюк І. О., Семеняка Я. В. Формування системи управління витратами підприємства. *Modern economics*. 2017. № 6. С. 15-23.
3. Бушуев С., Бушуева Н. Управление проектами: основы проф. знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1) К.: ІПІДУМ, 2010. 208 с.
4. Верес О.М., Катренко А.В., Рішняк І.В., Чаплига В.М. Управління ризиками в проектній діяльності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 2003. № 489 : Інформаційні системи та мережі. С. 38-49.
5. Верич Ю. Л. Процесний підхід до управління проектами. *Вісник ДонНУЕТ*. 2011. № 4 (52). С.105-109.
6. Гайдай Ю.В, Шеремета Я.І. Культура та цінності корпорації-основа стратегії бізнесу. *Інноваційна економіка*. URL: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/inek/2011\\_6/82.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/inek/2011_6/82.pdf)
7. Данченко О.Б. Огляд сучасних методологій управління ризиками в проектах. *Управління проектами та розвиток виробництва*, 2014. № 1(49). С. 16-25.
8. Дерев'яно С. І. Основні аспекти управління витратами на підприємствах України. *Економічний вісник університету*. 2013. Вип. 20(1). С. 64-66.

9. Долан С., Гарсія С. Управління на основі цінностей. Корпоративне керівництво але виживанню успішної життєдіяльності і вмінню заробляти гроші в XXI столітті. М. : Претекст, 2008. С. 31-35.
10. Дуброва Н. П., Глущенко Т. В., Уманська А. С. Організація системи управління витратами на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 3(2). С. 53-55.
11. Ензім. Офіційний сайт. URL: <https://enzym.com.ua/>
12. Кучерук Г., Поліщук І. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління*. 2015. Вип. 34. С. 488-495.
13. Лойко В.В., Журавський Б.О. Система управління витратами промислового підприємства. *Міжнародний науковий журнал*. 2016. № 1. С. 59-62.
14. Московчук А. Т., Ліщук В. І. Факторний аналіз в системі управління витратами підприємств. *Економічні науки. Серія : Облік і фінанси*. 2017. Вип. 14. С. 137-144.
15. Назаренко І.М. Цінність корпорації – головний орієнтир стратегічного менеджменту. *Агросвіт*. 2013. №11. с. 16
16. Подсчет затрат и разработка смет. URL: [https://project.dovidnyk.info/index.php/obschie-upravlenie-proektami/175-podschet\\_zatrat\\_i\\_razrabotka\\_smet](https://project.dovidnyk.info/index.php/obschie-upravlenie-proektami/175-podschet_zatrat_i_razrabotka_smet)
17. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®) Третье издание 2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA / США
18. Сайт Водоканалу. Електронний ресурс. – Режим доступу: [vodokanal.drohobych.com.ua/місія-і-цінності/](http://vodokanal.drohobych.com.ua/місія-і-цінності/)
19. Саричев Д.О. *Ціннісно-процесне управління проектами на підприємстві. Дисертація к.е.н. за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Київ, 2017. 237 с.*
20. Тамберг В., Бадьин А. Реальная ценность корпоративных ценностей. *Высокий брендинг*. URL: <http://newbranding.ru/articles/corporate-values>
21. Тригуба А., Фтома О., Тригуба І., Сидорчук Л., Боярчук О. *Ідентифікація ризиків цінності проектів створення кооперативів кормозабезпечення сімейних молочних ферм. Вісник Агроінженерні дослідження. Львів. НАУ: С. 177-186.*

22. Фатрелл Р. Т., Шафер Д.Ф, Шафер Л.И. Управление программными проектами: достижение оптимального качества при минимуме затрат. Серия Института качества программного обеспечения. М.: Вильямс, 2003. 1125 с.
23. Філософія. URL: <http://subject.com.ua/philosophy/osnovi/index.html>
24. Харбський К. Управління цінностями. URL: [http://www.harsky.ru/files/VM\\_final-05-05-2010.pdf](http://www.harsky.ru/files/VM_final-05-05-2010.pdf)
25. Ямницький О.В. Категорія «цінність» у психологічному вимірі. *Наука і освіта*. 2013. №4. С. 34-37.
26. Яхонтова Е.С. Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании. *Менеджмент в России и за рубежом*. URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2003/4/1784.html>
27. Kylandri S. Blanas G., Henriksen L., Stoyan T. Measuring Project Outcomes: A Review of Success Effectiveness Variable. *Annual MIBES International Conference: Heraklion, Crete, Greece, 25-27 May 2012.*: Oral: MIBES. 2012. May (25-27). P. 212–223.
- 28..Westerveld E. The Project Excellence Model: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*. 2003. №21. P. 411–418.

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БРЕНДІВ

Актуалізація проблематики управління розвитком брендів в умовах загострення конкурентної боротьби між виробниками викликана необхідністю пошуку новітнього інструменту формування споживчої культури, носія інформації щодо виробника, його товарного портфелю, започаткування та підтримки взаємовідносин зі споживачем.

Дефініція «бренд», підходи до управління його розвитком глибоко вивчалися зарубіжними вченими Д. Аакером [1], С.Девісом [8], Ф. Котлером [4], вітчизняними науковцями: Л. Балабановою [2], О. Зозульовим [10], С. Гаркавенко [7], О. Шафалюком [19-20].

Компаративний аналіз наукового доробку дозволяє констатувати можливість одночасного використання понять «торгова марка» та «бренд», з акцентом на тому, що бренд є еволюційно розвиненою торговою маркою.

Ґрунтуючись на досліджених трактуваннях, вважаємо за можливе стверджувати, що торгова марка є: ім'ям, знаком, символом, рисунком або їхнє поєднанням; складовою ринкової атрибутики товарів; гарантію якості; юридичною характеристикою [2-4].

Основною метою при управлінні маркою виступає її розвиток через підвищення сили, тобто прагнення стати брендом. Вчені зазначають, що саме марка є основою бренду, отже, мета будь-якої марки – це перетворення на бренд, що є більш змістовним поняттям, однак далеко не кожна торгова марка переходить до розряду бренду, тобто стає впізнаваною та улюбленою.



Аналіз наукових робіт зарубіжних та вітчизняних авторів показав, що єдиного підходу до розуміння «бренду» не існує. Його дослідженню присвячено чимало доробок [1-19].

Велика кількість трактувань даної категорії пов'язана з еволюційним розвитком бренду. Перш ніж потрапити до України, бренд зі звичайного символу, що засвідчував право власності на товари, виступав гарантом якості, виконував функцію ідентифікатора, еволюціонував у нематеріальний актив компанії, чия вартість перевищує показники матеріальних активів у ринковій капіталізації.

Отже, результати пошуків, які США та країни Європи отримали внаслідок поступової еволюції, українські науковці намагаються дослідити, проаналізувати та адаптувати до вітчизняного ринку.

Запропоновані науковцями трактування поняття не є суперечливими, вони не лише відображають, а й підкреслюють значущість бренду через розуміння його як: маркетингового інструменту [4]; нематеріального активу [2; 8]; джерела конкурентної переваги [1]; стратегічного активу компанії [1]; гарантію якості товару, капіталізовану торгову марку; джерело інформації, засіб ідентифікації товару та виробника [2; 14]; засіб впливу на свідомість споживача [2; 7; 18]; категорію соціальної психології [2], інтегруючого компоненту, центру синергетичного посилення конкурентних позицій компанії [10]; культурний феномен та підґрунтя корпоративної культури [2].

Фахівці з маркетингу [2], аналізуючи категорії, наголошують, що поняття «бренд» має багато спільного з поняттям «марка», але має наступні відмінні риси: комплексність поняття, високий рівень відомості, наявність системи цінностей, антропоморфізм, висока довіра споживачів, тривалість життєвого циклу, висока лояльність споживачів, високий рівень сервісу, висока якість розвитку корпоративної культури.

Аналізуючи бренди вітчизняних підприємств харчової промисловості та зважаючи на використання у наукових працях переважної більшості українських дослідників поняття бренду як торгової марки, що набула певного досвіду та отримала визнання споживачів, вважаємо

за доцільне використовувати обидва поняття, більш докладно розглянути процес розвитку бренду саме з точки зору даного підходу.

Початку процесу створення торгової марки передують аналіз ситуації на ринку, що передбачає проведення кон'юнктурного дослідження; вивчення потенційних споживачів, конкурентів, посередників та постачальників.

Наступною складовою є аналіз можливостей підприємства, а саме стану менеджменту, маркетингу, фінансів та виробництва, в результаті якого визначається стратегія. Маркетингова стратегія являє собою програму маркетингової діяльності фірми на цільових ринках, яка визначає принципи рішення для досягнення маркетингових цілей [7].

Формування стратегії бренду проводиться в рамках маркетингової діяльності підприємства та передбачає розробку довгострокової програми системного розвитку бренда з урахуванням сутнісних характеристик бренда, його маркетинговій позиції та принципам конкурентної диференціації [16].

Робота над безпосереднім створенням торгової марки включає: розробку профілю бренду; побудову ідентичності; розробку позиціонування та маркетингової підтримки; підготовку до виведення на ринок.

Майбутній бренд характеризується профілем, який, в свою чергу, є сукупністю ідентифікаційних властивостей та бренд-іміджу [7; с.30-32]. Серед названих властивостей науковці виділяють брен-нейм та бренд-міф. Серед атрибутів брендів слід виділити ім'я бренда, форму та кольорове насичення упаковки, логотип чи фірмовий знак, слоган тощо. Особливої уваги потребує розробка імені [1; 7; 14], що стає центром ідентичності бренда, а отже, первинним елементом побудови взаємовідносин бренду зі споживачем. Саме тому, працюючи над створенням імені, слід зважати на відповідність фонетичним, фоносемантичним, морфологічним, семантичним, лексичним критеріям, критеріям сприйняття та запам'ятовування, юридичним критеріям. Вдале ім'я бренду має бути коротким (науковці пропонують слова не більше 7 літер); має бути влучним, нести змістове навантаження, відпо-

відати сегменту споживачів; відповідати товарній категорії, інформувати про товар; легко читатися та вимовлятися (бажано українською мовою); нести позитивну інформацію різними мовами світу; бути індивідуальним та мати можливість реєстрації [14].

Не менш важливим для бренду ніж ім'я є слоган, адже саме в цьому короткому словесному зверненні виробника до споживача позиціонування знаходить свій вираз. Слоган має бути лаконічним, тобто запам'ятовуватись при першому контакті, та позитивним, що сприятиме формуванню ставлення до бренду. Залежно від особливостей використання слогани класифікують на корпоративні (слогани корпоративних брендів) та продуктові (слогани для складових портфелю); також виділяють постійні, що використовуються протягом тривалого періоду, та акційні, створені саме для проведення заходів по просуванню товару. Вдало обраний слоган є сильною стороною будь-якого бренда.

Важливу інформацію несе упаковка (форма, матеріал, кольорове виконання), обличчя або герой бренда, логотип тощо. Функцію інформування споживача щодо історії заснування бренду, його авторів, впливу на сприйняття виконує бренд-міф. Сутність будь-якого бренду формує його цінність. Тільки внутрішньо ціннісні бренди досягають успіху через створення довготривалих відносин зі споживачем. Цінність бренду підтримує репутація, що формується за рахунок трьох основних факторів. По-перше, фоном – особливостями країни, галузі. По-друге, авторитетом фірми-виробника. По-третє, престижність формується брендингом, що використовує два попередніх напрямки, тим самим створює та підтримує довготермінову репутацію товару.

Однією з головних складових напрямів розвитку бренду є управління його ідентичністю, тобто унікальним набором властивостей, за якими його ідентифікує споживач [14]. Таким чином, необхідною передумовою формування ідентичності бренду продуктів харчування є синхронізація атрибутів та характеристик, чітка побудова стрижневої, розширеної та множинної ідентичності, забезпечення комунікації зі

споживачем через пропозицію цінності, що охоплює функціональні та емоційні переваги, переваги самореалізації.

Одночасно та взаємопов'язано з розробкою ідентичності відбувається робота над позиціонуванням майбутнього бренда, яке передбачає комплекс дій по забезпеченню конкурентоспроможного положення на ринку [10], з метою створення стійкого уявлення щодо унікальності та особливості даного бренду у споживчій свідомості.

Метою позиціонування [7;10] є: досягнення стійкого уявлення в свідомості покупців щодо бренду; переконання споживача в унікальних перевагах даного бренду; формування у споживача позитивних асоціацій з брендом; формування відданості бренду; формування відчуття духовної єдності з іншими споживачами товару під даним брендом; формування відчуття незамінності даного бренду; споживацька рекомендація друзям, родичам, колегам.

Процедурі виведення торгової марки на ринок передує розробка та початок проведення маркетингової підтримки, спрямованої на інформування споживача про появу нової марки з метою створення попиту. Наступною складовою процесу є безпосереднє виведення на ринок та пропозиція споживачеві продуктів харчування під новою торговою маркою (брендом).

Група авторів пропонує вивчати розвиток брендів з використанням теорії циклічності [16, 18]. Життєвий цикл бренду розглядають як послідовний процес, що передбачає послідовність періодів існування бренду та характеристику рівня успішності через зміни обсягів продажу та прибутку брендovаних товарів, є інформаційним джерелом для прийняття управлінських рішень щодо маркетингових стратегій розвитку бренду.

Відповідно до класичної моделі життєвий цикл бренду складається з етапів розробки, впровадження, зростання, зрілості та спаду.

Ряд науковців розглядають формування та розвиток бренда як процес, що об'єднує чотири послідовні етапи (табл.1): створення бренда, розвиток та розширення, зрілість та підтримка, ребрендинг.

Таблиця 1

**Цілі бренд-менеджменту на етапах формування  
та розвитку бренда**

<b>Етап</b>	<b>Цілі бренд-менеджменту</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
Створення	Формування обізнаності щодо брендів, якісних характеристик брендovаних товарів. Формування асортиментних стратегій та підвищення якості брендovаних товарів. Формулювання чіткої цінової політики бренда. Формування чіткої збутової політики бренда. Формування системи комунікацій бренда. Організація роботи з юридичного захисту бренда.
Розвиток та розширення	Формування лояльності до бренда. Формування та прищеплення додаткових цінностей бренда. Удосконалення маркетингових стратегій.
Зрілість та підтримка	Стимулювання лояльності до бренда. Пошук додаткових цінностей. Вдосконалення маркетингових стратегій. Прийняття рішень щодо розширення бренда
Ребрендінг	Виявлення основних факторів, що зумовлюють зниження ефективності існування бренда. Виявлення основних напрямів бренд-менеджменту, що сприятимуть поліпшенню ситуації з брендами. Формування програми ребрендінгу. Внесення змін до елементів комплексу маркетингу. Осучаснення іміджу бренда.

*Джерело: [16]*

Децо з іншої точки зору виглядає управління розвитком бренда за моделлю «Бренд-менеджменту 8» (табл. 2). Серед переваг даної моделі [10]: здатність моделі показати зв'язок між етапами та основними заходами маркетингу; забезпечення зв'язку тактичних та стратегічних заходів в контексті життєвого циклу; чіткий розподіл функцій обов'язків та відповідальності між маркетологами та управлінцями; відокремлення малого, середнього та великого життєвих циклів.

Таблиця 2

**Модель «Бренд-менеджменту 8»**

Цикл	Малий	Середній
Рівень управління	Тактичне управління	Стратегічне управління
Зміст циклу	Оцінка ефективності просування. Підтримка показників успішності бренду. Дослідження лояльності споживачів.	Репозиціонування. Модифікація функціональних стратегій. Оптимізація портфелю. Ребрендинг. Вихід на новий ринок.
Результат	Потреба у перегляді стратегії компанії, бренду.	Елімінація, продаж бренду.

*Джерело: побудовано автором на основі [10]*

Великий цикл охоплює всі стадії життя бренду, включаючи підготовчий етап, безпосередню побудову бренду, організацію та контроль, елімінацію.

Сучасні науковці [10, 18] пропонують організувати процес управління життєвим циклом бренду за допомогою матриці «Ромб ЖЦБ», що розміщується у системі координат: вісь Х відображає капітал бренду, вісь У привабливість ринку.

Кожному етапу ЖЦБ відповідає показник капіталу бренду (табл.3), який складається зі споживчого капіталу (знання, лояльність, готовність сплачувати цінову премію), та внутрішнього капіталу (обсяг продажів, прибуток, проникнення в торгову мережу) [7, 10, 11].

Є.В. Ромат пропонує розглядати модель бренду як інструмент його формування та розвитку, зазначаючи, що модель – це умовний абстрактний аналог бренду, що містить принципово важливі елементи бренду та відображає логіку взаємовідносин між цими елементами [16].

Таблиця 3

**Особливості формування споживчого та внутрішнього капіталу бренда на окремих етапах ЖЦБ**

<b>Етап ЖЦБ</b>	<b>Споживчий капітал</b>	<b>Внутрішній капітал</b>
Невизначеність	Новаторство для нових брендів.	Ефективність витрат на просування.
Вибух	Знання. Перевага.	Проникнення у торгову мережу.
Насичення	Лояльність. Домінування у свідомості споживача.	Цінова премія. Обсяги продажів (забезпечення ефекту масштабу). Лояльність посередників.
Занепад	Прихильність.	Дія закону попиту.

*Джерело: [18]*

Серед загальновідомих моделей бренда: Модель «Сутність бренда» (Brand Essence), Модель лідерства (Leadership Equity Models), Модель Unilever Brand Key, Модель «4D-брендинг» Томаса Геда, Thompson Total Branding (J.Walter Thompson), Модель «Колесо бренда» (Brand Wheel).

Розвиток бренда передбачає процес спрямованих дій, в результаті яких виникає оновлений стан системи. Системний підхід до розвитку дозволяє розглядати бренд як унікальну динамічну систему взаємопов'язаних та взаємозалежних, раціональних та ірраціональних характеристик товару, значущих для цільової аудиторії; систему, що дозволяє відрізнити даний товар від продукції конкурентів.

Джерелами процесу розвитку бренду як системи виступають суперечності між функцією та метою системи, потребами системи у ресурсах та можливістю задоволення цих потреб, старим і новим, прагненням до порядку і хаосом, рухом системи до встановлення стійкого стану і засобами його досягнення, цілями системи та цілями її складових, процесами функціонування та розвитку.

Бренд як система розвивається як під впливом зовнішніх циклічних коливань організації та макроекономічної нестабільності, так і внутрішніх циклічних процесів, що обумовлені його природою. Кризові явища в економіці країни порушують рівновагу системи та стимулюють революційний розвиток.

Отже, розвиток бренду можна розглядати як сукупність взаємоузгоджених складових системи, а саме: управління на всіх етапах життєвого циклу бренду, управління асортиментом в рамках бренду, управління конкурентоспроможністю, управління портфелем торгових марок, стратегічного управління, підвищення вартості бренду як нематеріального активу, управління взаємовідносинами зі споживачами, розвиток корпоративної культури, антикризового управління.

Науковці відокремлюють дві тенденції існування соціально-економічної системи: функціонування (як підтримку життєдіяльності, що передбачає збереження функцій, обумовлює цілісність, якісну визначеність, взаємодію елементів) та розвиток (як набуття нового стану через оновлення під впливом внутрішніх протиріч та зовнішніх впливів).

Діалектичний підхід пояснює взаємовплив процесів: з одного боку, функціонування системи через стабільність та послідовність стримує розвиток, з іншого, виступає забезпечувальним середовищем, а розвиток змінює темп, руйнує процеси сталого функціонування, але й з часом створює передумови для відновлення подальшого функціонування.

Відповідно до іншого підходу [10] розвиток бренду відбувається під впливом зовнішніх змін. На відміну від допоміжної функції бренду у індустріальному суспільстві, у постіндустріальному бренд виконує роль самостійного інтегруючого компонента у відношенні до системи бізнес-стратегії компанії.

На думку науковців [10] в сучасній економіці бренд виступає інтегруючим компонентом у процесі оцінки активів компанії, замикаючи на собі такі ключові фактори конкурентоспроможності, як нові ідеї, людські ресурси, інновації і, отже, стабільний розвиток компанії. Завдяки використанню сильного бренду компанія не тільки здобуває



визнання серед споживачів і конкурентів, а й дістає інноваційні ідеї шляхом залучення найкваліфікованіших фахівців. Саме О. Зозульов та Ю. Несторова [10] пропонують розглядати бренд як центр синергетичного посилення конкурентних позицій компанії на ринку в сучасних умовах.

Суб'єктно-об'єктний підхід [16] розглядає систему управління розвитком як сукупність суб'єктів управління; об'єкти управління (портфелі, їх складові); інструменти, що використовуються в процесі управління.

Досліджуючи розвиток брендів, науковці [10] пропонують матрицю, що відображає чотири підходи до розвитку брендів компанії. Акцентуючи увагу на тому, що цільовою аудиторією товарного бренду є споживачі, а призначенням корпоративного «є ідентифікація компанії у бізнес-середовищі та широких колах громадськості, стійкі асоціації з репутацією компанії, можливість отримувати переваги в конкурентній боротьбі за обмежений обсяг ринкової пропозиції», автори зазначають, що:

- товарно-корпоративний підхід до розвитку передбачає існування загальновідомого корпоративного та товарного брендів, що можуть розвиватись як під одним ім'ям, так і під різними марочними назвами;
- товарно-марочний підхід передбачає концентрацію зусиль на розвитку товарного бренду;
- корпоративно-марочний підхід має на меті розвиток та пропозицію на ринок товарів тільки під корпоративними брендом та відсутність товарних брендів;
- підхід «ноу нейм» не передбачає розвитку брендів, споживачеві пропонуються небрендові товари.

Відповідно до виду бренду та напряму розвитку змінюються й основні функції бренда. Серед функцій корпоративного бренду, як складової активів компанії, доцільно виділити наступні: комерційна функція виявляється у створенні брендом споживчого попиту та його підтримку через лояльність та повторні купівлі; охоронна функція полягає

у можливості виробника використовувати бренд як знаряддя захисту від підробок; бренд виконує функцію забезпечення конкурентної переваги на ринку; культууроформуюча (культуроутворююча) функція забезпечує розвиток корпоративної культури; комунікаційна функція формує та підтримує відносини на міжсистемному рівні, створює можливість компанії встановити комунікаційний зв'язок зі споживачем продукції через бренд, опосередковано впливає на стиль життя покупця; координуюча функція попереджає виникнення канібалізації між суббрендами портфелю шляхом побудови позиціонування його складових та підтримки узгоджених дій бренд-менеджерів; синергічна функція через створення взаємовекторного зв'язку узгоджує систему виробництва та споживання.

Товарний бренд в контексті орієнтації на задоволення потреби споживача виконує інформаційну, забезпечувальну, ідентифікуючу, символічну функції.

Актуальним для сьогодення є забезпечення ефективного функціонування портфелю брендів та чіткого позиціонування складових, адже лише продумане позиціонування окремих суббрендів надає можливість створити відповідний імідж парасолькового бренду портфелю. Позиція останнього, що базується на його стратегії, продукті, ціні, сегментації ринку та просуванні [2; с. 31], – найважливіший елемент ефективного управління портфелем брендів.

Теоретичною основою для сучасного розуміння «управління портфелем брендів» є наукові дослідження Д. Аакера, Ф. Котлера, К. Келлера, О. Длигача, О. Кендюхова, Є. Ромата [1; 4; 5; 9; 11; 12; 16].

Під портфелем брендів компанії розуміють сукупність торгових марок, зокрема в різних товарних категоріях, які пропонує компанія ринку. Він містить всі бренди та суббренди, закріплені за товарною пропозицією, у тому числі спільні бренди з іншими компаніями [1].

Управління портфелем брендів компанії [1; 16] передбачає вплив на всю систему портфеля брендів і на його складові, з метою розвитку бренда та зростання ефективності діяльності підприємства. Серед принципів управління портфелем брендів вітчизняні науковці [9] ви-

діляють: виконання кожним окремим брендом своєї ролі у системі; наявність серед провідних брендів портфелю «якорю іміджу»; врахування можливості змін ролей брендів в межах системи, виконання окремими брендами кількох ролей; чітке позиціонування складових портфелю; досягнення синергетичного ефекту через взаємодію брендів портфелю.

Елементи процесу управління брендами розподіляють за наступними етапами [16]:

- формування стратегії розвитку портфелем брендів;
- моніторинг ролі брендів в структурі портфелю;
- аналіз характеру та тенденцій трансформації взаємозв'язків між брендами-складовими портфелю;
- дослідження перспектив розвитку брендів-складових відповідно до загальної стратегії розвитку портфеля;
- прийняття рішень щодо оптимізації структури портфеля, в рамках якої проводиться;
- підтримка існуючих брендів, формування нових, деінвестування, що проявляється у припиненні (суттєвому скороченні) маркетингової підтримки або елімінації.

Управління портфелем брендів передбачає проведення портфельного аналізу, тобто глибокого вивчення позицій та взаємозв'язків складових портфелю. Вихідними даними до портфельного аналізу є [9]: архітектура та імідж бренду; бачення бренду, стратегічні цілі; профілі споживачів для кожного з брендів; показники успішності (частка ринку, ступінь лояльності, рівень впізнання).

Серед інструментів управління найбільшим попитом користуються матричні методи, зокрема матриця Бостонської консалтингової групи, за допомогою якої можна оцінити «Зростання – частку ринку», перерозподілити ресурси між складовими портфелю. Модель «привабливість – конкурентоспроможність» запропонована компанією «Мак Кінсі», при її побудові використовуються два фактори – привабливість ринку і конкурентоспроможність, кожен з яких характеризується кількома показниками. Так, індикаторами привабливості ринку можуть

бути: обсяг ринку; темпи зростання ринку; рентабельність; рівень конкуренції; можливість нецінової конкуренції; державне регулювання ринку тощо.

Для визначення конкурентоспроможності можуть бути використані такі показники як: ринкова частка; відносна ринкова частка; потенційні можливості для створення переваг; привабливість асортименту; імідж компанії. Фахівці з управління портфелями відмічають більшу точність та зручність цієї моделі порівняно з БКГ, через можливість врахувати вплив значно більшої кількості факторів.

Управлінські рішення, прийняті в результаті портфельного аналізу, є підґрунтям оптимального наповнення, забезпечення своєчасного коригування, чіткого позиціонування суббрендів. Створення оптимального портфелю брендів передбачає компроміс між широким охопленням ринку, мінімізацією витрат та максимізацією прибутку [5]. Пріоритетним результатом аналізу є рішення щодо складових портфелю брендів, потреби його коригування, проблематики «канібалізації» торгових марок в межах портфелю, адаптивного позиціонування у зв'язку з розширенням асортименту.

Окремої уваги заслуговує функціональний підхід до бренд-менеджменту, що ґрунтується на універсальності функціях управління, їх універсальності та властивості будь-якій управлінській системі на будь-якому рівні управління [16, с.47]. Даний підхід передбачає, що процес управління розвитком брендів потребує інформаційного забезпечення, формування системи цілей, організацію та керівництво реалізацією запланованого, здійснення контролю [16].

Особлива роль споживача у маркетинговій діяльності підприємства визначає актуальність поведінкового підходу до розвитку брендів, в рамках якого розглядаються потреби споживача, цінності, мотиви поведінки.

Відповідно до загальновідомої концепції «ієрархії потреб Маслоу», мотиватором діяльності людини є потреби, що розглядаються у вигляді піраміди, яка охоплює базисні потреби, потреби визнання та самореалізації.

Концепція зміни рівнів ціннісних систем К.У. Грейвза доводить, що коригування ціннісної системи та моделі поведінки протягом життя відбувається під впливом зовнішніх факторів, а форми поведінки людини схожі на приливи та відливи, попередні моделі поведінки можуть змінюватися оновленими, однак не зникати. З огляду на це, визначальним у поведінковому підході до розвитку брендів є цінності. Адже саме вони спочатку формуються як результат зовнішніх впливів, а досягнувши певного рівня, починають впливати на зовнішнє середовище. В бренд-орієнтованому підході це може проявлятися у формуванні культури споживання, побудови лояльності до бренду, а з часом кореляції розвитку бренду згідно з актуальними тенденціями споживчої поведінки.

На переконання О.К. Шафалюка [19-20], котрий спеціалізується на дослідженні споживача у маркетингу, сенс споживання та здійснення обмінів з'являється й реалізується як результат активної, доцільної взаємодії, з безперервним узгодженням параметрів задіяних сторін, а тривале його існування можливе за умови позитивної синергії взаємодіючих сторін.

**Висновки.** Проведений аналіз дозволяє констатувати відсутність єдиного підходу до розуміння розвитку брендів та на підґрунті узагальнення думок науковців сформулювати авторське бачення щодо управління розвитком бренда як сукупності дій на всіх етапах життєвого циклу бренда: від зародження до елімінації, спрямованих на збільшення вартості бренда через реалізацію його конкурентного потенціалу шляхом розвитку відповідно до потреб споживача.

Доцільно відзначити, що сьогодення актуалізує дослідження розвитку брендів як результату взаємовпливу зі споживачем, та наголосувати на дуалістичному характері розвитку.

На нашу думку, вищезазначене пояснює перетворення відносин бренду зі споживачем на взаємовідносини, адже на певному етапі розвитку споживач перестає бути просто об'єктом впливу, а стає мотиватором розвитку брендів; одночасно бренд, залишаючись ідентифікатором та гарантом якості, починає формувати та розвивати культуру споживання.

### Список використаних джерел

1. Aaker D., Building Strong Brands, 2003
2. Балабанова Л.В., Приходченко Я.В. Бренд-менеджмент підприємств на основі маркетингу: навч. посіб. Донецьк :ДонНУЕТ, 2011. 287 с.
3. Богоявленський О.В., Остапенко О.Д. Особливості створення і просування українських брендів на міжнародних ринках // Економіка і суспільство, 2018. №16. с.29-35
4. Kotler F., Keller K., Marketing Management, 2006
5. Keller K. Strategic Brand Management. Prentice Hall, 2014. 720 p.
6. Gad T. 4-D Branding: Cracking the Corporate Code of the Network Economy / T. Gad // Foreword by Richard Branson. – Stockholm: Book House Publishing, 2000. 184 p.
7. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Київ, 2006. 712 с.
8. Davis, Scott M., Dunn, Michael, Aaker, David A. Building the Brand-Driven Business: Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth, 2015
9. Длігач А. О. Аналіз розходжень у позиціонуванні методом побудови карт об'єднаних просторів / А. О.Длігач : [Електронний ресурс]: Режимдоступу: <http://www.econindustry.org>
10. Зозульов О. Корпоративний бренд: сутність та особливості /О. Зозульов, М. Григораш // *Маркетинг в Україні*. 2010. №2 . С. 36 - 42
11. Кендюхов О.В. Бренд-менеджмент: навч. посіб. Донецьк: ДонНТУ, 2013. 459 с.
12. Кендюхов О.В. Системне рішення оцінки ефективності управління брендом у конкурентному середовищі: методологія бенчмаркінгу *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. №4. С.39-46
13. Мороз О.В. Теорія сучасного брендингу: монографія. Вінниця: Універсум «Вінниця», 2013. 104 с.
14. П'янкova О. В. Ідентичність брендів українського ринку продуктів харчування Наук. праці Нац. ун-ту харч. технологій .2009. № 31. С. 70 – 72
15. П'янкova О.В. Розвиток брендів у маркетинговій діяльності молокопереробних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : [спец.] 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / НУХТ. Київ, 2013. 21 с.
16. Ромат Є.В. Бренд-менеджмент : навч.-метод. вид. Київ : 2011. 89 с.

17. Струтинська І. Бренд-менеджмент: теорія і практика : навч. посібник. Тернопіль, 2015. 204 с.
18. Старостіна А. О. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий досвід, українська практика : підруч. / А. О.Старостіна, А. О. Длігач, В. А. Кравченко. Київ:Знання, 2006. 765 с.
19. Шафалюк О.К. Споживач у маркетингу : автореф. дис. На здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : [спец.] 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / КНЕУ. Київ, 2009.30 с.
20. Шафалюк О. К. Гуманістична концепція споживача в маркетингу: монографія. Київ. 2008. 200 с.

## **БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА**

Глобалізаційні процеси, насичення вітчизняного ринку товарами, посилення конкуренції, вихід українських компаній на світові ринки призводять до необхідності використання нових підходів до системи бренд-менеджменту.

Брендинг – це процес створення бренду, а бренд-менеджмент – методи управління брендом і впровадження брендингу на підприємстві. У більш узагальненому вигляді, брендингом називають всю суму наукових знань про створення довгострокових споживчих переваг до певної торгової марки й управління нею [1].

На думку Ф. Котлера, не можна ототожнювати бренд з торговою маркою, хоча він і дає їм однакове визначення. Будь-який бренд є торговельною маркою, але не кожна торговельна марка – брендом. Брендом стає лише та торговельна марка, яка стала комерційно успішною і спромоглася привернути до себе велику кількість лояльних споживачів [2].

Сильний бренд відрізняє цілий ряд характеристик, які дозволяють неупереджено оцінити його рівень:

- висока обізнаність про бренд в його цільових аудиторіях;
- якість продукції або послуг, що є стабільною і відповідає заявленим обіцянкам бренду;
- позитивні асоціації, які викликає бренд у цільових аудиторій;
- наявність лояльної групи клієнтів [3].

Сьогодні бренд формує від 30 % до 70 % ринкової вартості бізнесу. Він бере участь у капіталізації бізнесу, дає можливість планувати грошові потоки. Брендінг товару свідчить не лише про спроможність



виробника створювати, розвивати, підтримувати і захищати свою торгову марку, а й певною мірою характеризує ступінь розвитку компанії, інтенсивність його участі в конкурентній боротьбі, розвиток маркетингових комунікацій на підприємстві з суспільством [4, с. 98]. Бренд для компанії слугує інтегруючим елементом системи маркетингових комунікацій, оскільки поєднує в собі мету (формування потреби), процес (реалізація мети) та результат (формування лояльності споживачів). Всі бренди харчової промисловості, присутні на українському ринку, можна умовно розділити на чотири групи (табл. 1).

Таблиця 1

**Групи брендів підприємств харчової промисловості  
на українському ринку**

Групи брендів	Характеристика груп
Зарубіжні продукти і компанії	Включають всесвітньо відомі бренди зарубіжних виробників, які володіють міцними позиціями в свідомості споживачів по всьому світу (McDonald's, KFC, Hennessy, Martini, Starbucks, Milka, Kinder Surprise, Coca-Cola, Pepsi ін.).
Адаптовані закордонні продукти і компанії	Це товари, вироблені зарубіжними компаніями, але адаптовані для українського ринку. Компанія-виробник може відкрито вийти на національний ринок і запропонувати споживачам продукт під маркою якості відомого бренду, але при цьому з більш звичною назвою або набором характеристик (шоколад «Корона» від міжнародної компанії Kraft Foods, кетчуп «Торчин» від Nestlé).
Історично сформовані національні бренди	Це бренди, які мають багаторічну популярність і виражену національну приналежність. Такі бренди, як пиво «Оболонь», «Олейна», «Світоч», «Чумак», «Моршинська» викликають стійкі позитивні асоціації у споживачів і мають додаткову цінність.
Українські компанії і продукти, які претендують на статус міжнародного бренду	Це товари, послуги або компанії, які позиціонують себе брендами на ринку тих чи інших продуктів (сік «Jaffa», горілка «Nemiroff», цукерки «Roshen» тощо).

Джерело: складено на основі [5-7].

Особливості використання концепції брендингу на українському ринку визначається специфікою купівельної поведінки українців. Опановуючи цю концепцію, потрібно зважати, що [8]:

1) поняття «бренд» у свідомості українських споживачів містить три фактори: країна-виробник, товарна марка і привабливість упакування, тому назва марки має бути доповнена інформацією про країну-виробника;

2) бренд в Україні вважається символом «автентичності товару» (тобто відсутні підозри у фальсифікації марки);

3) все більше спостерігається зростання недовіри до якості зарубіжних товарів, особливо харчових продуктів, і однозначна прихильність до власних марок продуктових товарів (за деякими виключеннями);

4) загальний рівень розпізнання брендів в українських споживачів досить низький, але він постійно зростає, тому на території України є можливості для досить швидкого створення й популяризації нового бренду;

5) не встигає формуватися лояльність споживачів до визначеної товарної марки в результаті стрімкого насичення українського ринку та через постійну появу раніше не відомих товарів;

6) важливим є врахування національних традицій й особливостей сприймання рекламних звернень українськими споживачами; формування їх тексту більш мелодійно, порівняно з рекламними повідомленнями зарубіжних конкурентів; зважання на сприйняття населення, яке звикло до специфічної рекламної мови; персоніфікованість бренду особливо важлива для українських споживачів;

7) створенню бренду в Україні має передувати потужна рекламна кампанія в ЗМІ й активне використання зовнішньої реклами, але в подальшому можливості впливу реклами (зокрема телевізійної) зменшуватимуться внаслідок збільшення недовіри споживачів до неї.

На успішність та стійкість розвитку підприємства значний вплив чинять ефективні механізми управління брендами, які допомагають покупцям орієнтуватися у величезній кількості однотипної продук-

ції. Створення бренду потребує особливих підходів – внутрішнього і зовнішнього. Внутрішня сторона включає все те, що створює властивості товару, який просувається під брендом, це менеджмент підприємства, система розподілу, технологія виробництва. Зовнішня сторона містить: імідж бренду, товарний знак, дизайн, рівень наданого сервісу, рекламні комунікації.

Порівнюючи вітчизняні практики розвитку бренд-менеджменту із закордонними доцільно відзначити перехід від світу товарів до світу брендів. Насправді, сучасний споживчий ринок – це боротьба брендів.

Міжнародна консалтингова група Interbrand представила рейтинг найдорожчих світових брендів 2019 року – «100 кращих світових брендів 2019» (Best Global Brands 2019) [9]. Цей рейтинг складається кожного року і вважається одним із найвпливовіших списків світових брендів, в якому наводять рейтингову оцінку глобальних брендів, а також демонструють зміну їх позицій за декількома параметрами.

Щоб потрапити до рейтингу 100 найкращих глобальних брендів Interbrand, компанії зобов'язані відповідати цілому ряду вимог. Наприклад, бренд компанії повинен бути впізнаваним за межами ключової аудиторії споживачів, фінансова та ринкова документація по кожному бренду має перебувати у відкритому доступі. Окрім того, Interbrand робить акцент на глобальність брендів – для включення до рейтингу, не менше третини продажів товарів під брендом компанії має бути на ринках зарубіжних країн, як мінімум на трьох континентах. З цієї причини далеко не завжди найдорожчі бренди на локальних ринках включені до рейтингу найдорожчих на світових [10, с. 166].

Перше місце в списку найдорожчих глобальних брендів шостий рік поспіль займає бренд компанії Apple. Вартість бренду Apple експерти оцінили в \$ 234,241 млрд, що на 9% вище аналогічної оцінки минулого року (табл. 2).

Таблиця 2

**Рейтинг найкращих глобальних брендів 2019 року**

Рейтинг	Бренд	Країна	Сектор	Тренд, %	Вартість, млрд.дол США
1	Apple	США	Technology	+9	234,241
2	Google	США	Technology	+8	167,713
3	Amazon	США	Retail	+24	125,263
4	Microsoft	США	Technology	+17	108,847
5	Coca Cola	США	Beverages	-4	63,365
6	Samsung	Південна Корея	Technology	+2	61,098
7	Toyota	Японія	Automotive	+5	56,246
8	Mercedes-Benz	Німеччина	Automotive	+5	50,832
9	McDonald's	США	Restaurants	+4	45,362
10	Disney	США	Media	+11	44,352

*Джерело: [9;11]*

На другому місці в списку бренд компанії Google, який у порівнянні з 2018 роком подорожчав на 8% до \$ 167,713 млрд. Третій рядок рейтингу займає Amazon, вартість його бренду складає \$ 125,263 млрд, це на 24% більше, ніж у 2018 р. ТОП-10 найдорожчих торговельних марок включають: Microsoft, Coca-Cola, Samsung, Toyota, Mercedes-Benz, McDonald's і Disney.

Традиційно більша частина рейтингу – це компанії зі США (52 зі 100 можливих позицій). Це можна пояснити тим, що економіка США залишається найпотужнішою у світі, а американські компанії більше, порівняно з іншими, направлені на кінцевого споживача, яким в результаті і визначається вартість бренду.

Так як Interbrand при підготовці рейтингу бере до уваги безліч чинників, але, перш за все, використовує оцінку споживачів – в списку переважають компанії споживчого сектора, і в ньому майже немає компаній з країн, що розвиваються, основу економік яких на жаль ста-

новить сировинний сектор. Вітчизняних компаній в списку Interbrand також як і раніше немає. Навіть якщо в Україні і є сильні бренди, орієнтовані на кінцевого споживача, але вони майже не відомі або мало відомі за кордоном, без чого вартість їхніх брендів не дотягує до світової сотні. З тих же причин в рейтингу немає компаній з Індії, Бразилії та інших економік, що розвиваються – від Близького Сходу до Східної Європи. Разом з тим, в цьому році в список увійшла одна компанія з Китаю – Huawei (на 74 позиції з вартістю у 6,887 млрд. дол. США)[ 9].

Порівнюючи рейтинг найкращих глобальних брендів 2019 року з рейтингом 2018 року, треба зазначити, що вісім компаній зберегли свої досягнуті позиції, дев'яте місце у 2018 році належало бренду Facebook, але у 2019 році воно посіло 14 місце. Відповідно McDonald's з 10 місця у 2018 році перемістився на 9 позицію. 10 місце у 2019 році займає бренд Disney (14 позиція у 2018 році) [12].

Кожна компанія, яка входить в ТОП-100 світових брендів пройшла свій успіх у становленні ефективної стратегії бренд-менеджменту, популяризації бренду та завоювання довіри споживачів. Розробка та створення бренд-стратегії – надзвичайно важливий етап у побудові бренду. Проте помилка більшості українських компаній в тому, що вони розпочинають роботу над бренд-стратегією лише через 3-5 років після виходу на ринок, акцентуючи увагу спочатку на дистрибуції. Але сучасні ринкові умови та закордонний досвід господарювання призводять до того, що перш за все підприємства повинні дбати про свого цільового споживача, задовольняючи зростаючі вимоги до продукції.

Як свідчить накопичений практичний досвід, часто підприємства терплять невдачу на ринках по причині відсутності врегульованого та залагодженого формування і використання бренд-технологій, метою яких є створення додаткової споживчої цінності, що збільшує прибутковість підприємства і задоволеність споживача.

Аналіз вищенаведеної інформації дозволяє виокремити наявність у західній літературі двох стратегічних підходів до створення брендів [13]:

- створення бренду, який містить у собі як назву виробника, так і назву продукції (споріднені бренди);

- створення індивідуального бренду, який передбачає розробку самостійної назви товарів без жодного натяку на компанію-виробника (в свою чергу вони можуть позиціонуватися на ринку по-різному).

Західний підхід акцентує увагу на сприйнятті бренду як особливої філософії бізнесу, як курс на досягнення успіху. Вищенаведені аспекти дають можливість трактувати сутність бренду з позицій його складності та багатогранності. Взаємодія на ринку виробника, товару та споживача закладає підґрунтя для виникнення бренду як єдиного цілого. Головні елементи бренду – це торгова марка, бренд-імідж і брендинг. Вважається, що їх головним завданням є створення вагомого марочного капіталу, тобто ринкового потенціалу бренду, який відіграє особливо важливу роль у довгостроковому аспекті [13].

Щодо «східного» підходу до створення брендів, то це протилежна до західної концепція корпоративного бренду. Наприклад, у Японії брендовий товар без гарантії корпоративної марки не користувався б попитом. Забезпечити якість товарів спроможні тільки компанії-виробники з достатнім розміром інвестиційного капіталу для наукових розробок. Західна система до брендуння товарів (за якої покупець часто не знає компанію-виробника) не має узгодження з японським менталітетом. По цій причині для Японії характерна власна система рекламного та бренд-менеджменту. Наприклад, назва компанії «Sony» та «Panasonic», які сприймаються як світові лідери якості, стає «парасолькою» для назв «суббрендів» для товарних ліній (Sony Mobile – пристрої для аудіо- й візуальних матеріалів, інтерактивних розваг і мережних засобів, Sony Trinitron – телевізори, Sony Xperia – інноваційні смартфони, Sony Walkman – плеєри). Тобто в Японії найголовнішим є репутація та бренд компанії (тобто те, що стоїть за нею). Отже, основну цінність для японських компаній складає високий корпоративний імідж, а не імідж самостійного бренду [13].

Перевагами західної системи брендів доречно вважати страхування від помилок: у випадку виходу на ринок неякісного товару, це ніяк не вплине на обсяги продажів інших брендів та іміджу компанії загалом.

Використання східного підходу роботи з брендами дозволяє компанії вести більш ефективну боротьбу з конкурентами і за допомогою корпоративного бренду виходити на ринок з іншими товарами та послугами. Практика засвідчує ефективність спільного використання товарних та корпоративних брендів, адже відбувається перенос корпоративного іміджу на продукт.

Бренди підприємства потребують здійснення оцінки їх вартості для забезпечення ефективного управління ними. Існують різні підходи до оцінки вартості брендів: витратний, ринковий, дохідний. Для оцінки вартості бренду скористаємося методом аналізу залишкової вартості [14]:

$$\Pi_{\text{Б}} = V_{\text{Р}} - (V_{\text{М.А}} + V_{\text{Н.А}}), \quad (1)$$

де,  $V_{\text{Р}}$  – ринкова вартість підприємства;

$V_{\text{М.А}}$  – вартість матеріальних активів;

$V_{\text{Н.А}}$  – вартість нематеріальних активів, що не відносяться до бренду.

Оцінку вартості бренду було виконано на матеріалах провідного підприємства олійно-жирової промисловості ПрАТ «Київський маргариновий завод», яке здійснює випуск маргаринів, майонезів та соусів, олії, гірчиці (табл. 3).

Таблиця 3

## Оцінка вартості бренду «Олком»

Показники	Роки			Відхилення 2017/2016		Відхилення 2018/2017	
	2016	2017	2018	(+, -)	%	(+, -)	%
Кількість акцій в обігу, шт.	1177918	1177918	1177918	0,0	0,0	0,0	0,0
Ринкова вартість однієї акції, грн.	169,1	166,8	218,9	-2,3	-1,4	52,1	31,2
Ринкова вартість підприємства, тис. грн.	199185,9	196476,7	257846,3	-2709,2	-1,4	61369,5	31,2

Продовження таблиці 3

Вартість матеріальних активів, тис. грн.	197813	194789	255644	-3024,0	-1,5	60855,0	31,2
Вартість нематеріальних активів, що не відносяться до бренду, тис. грн.	754	972	1401	218,0	28,9	429,0	44,1
Ціна бренду «Олком», тис. грн.	618,9	715,7	801,3	96,8	15,6	85,5	11,9

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства*

Ринкова вартість фірми (market value) розраховується як добуток ринкової ціни простої акції корпорації (підприємства) на їх кількість в обігу (ринкова вартість акціонерного капіталу). Вартість матеріальних активів розрахована як сума вартості основних засобів (за мінусом нематеріальних активів) та оборотних активів (за мінусом грошових коштів, цінних паперів).

Ціна бренду «Олком» у 2018 р. склала 801,3 тис. грн, тоді як у попередньому 2017 р. вона була нижче на 11,9 % (або на 85,5 тис. грн) та становила 715,7 тис. грн. Звичайно, при таких розрахунках на ціну бренду чинять значний вплив фінансові показники, від яких безпосередньо залежить ринкова вартість підприємства.

І. А. Дерун у своєму дослідженні [15] доводить, що на вартість бренду здебільшого впливають нефінансові фактори, які не враховані в одній з найпоширеніших моделей визначення вартості бренду – моделі Brand Finance.

Зокрема, такими нефінансовими факторами можуть бути:

- якість продукції, яку представляє бренд;
- частка ринку збуту бренду;
- потенціал ринку збуту;
- прихильність клієнтів бренду;
- визнання бренду;
- специфічність продукції, яку представляє бренд;



- термін часу, протягом якого бренд присутній на ринку;
- ефективність та компетентність менеджменту компанії тощо.

Ефективність застосування брендингу оцінимо через динаміку показників ділової активності та рентабельності ПрАТ «КМЗ».

Ефективність бренд-менеджменту прямо пропорційна ефективності діяльності підприємства.

З метою оцінки ефективності брендингу, проведемо аналіз в динаміці показників ділової активності, використовуючи ряд показників (табл. 4).

Так, коефіцієнт оборотності активів застосовують для оцінки ефективності застосування усіх активів компанії. Збільшення значення коефіцієнту у 2017 р. порівняно з 2016 р. на ПрАТ «КМЗ» на 0,2 пункти є позитивною тенденцією.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу демонструє ефективність використання капіталу акціонерів та свідчить про його продуктивність. Позитивною динамікою є зростання значення коефіцієнту. Оборотність оборотних коштів ПрАТ «Київський маргариновий завод» погіршилися. Пояснюється це значним зростанням вартості запасів, товарів на складах, а також сумою дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги.

Таблиця 4

**Показники ділової активності ПрАТ «Київський маргариновий завод» за 2016-2018 рр.**

Показники	2016	2017	2018	Абсолютний приріст		
				2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
Коефіцієнт трансформації (обіговості активів)	2,11	2,30	2,17	0,20	-0,13	0,07
Період оборотності активів підприємства, дні	171	156	166	-15	9	-5
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	9,41	23,38	24,73	13,97	1,35	15,316

Продовження таблиці 4

Період обороту власного капіталу, дні	38	15	15	-23	-1	-24
Коефіцієнт обіговості основних засобів	4,89	5,34	5,93	0,46	0,59	1,043
Коефіцієнт оборотності обігових активів	3,72	4,08	3,47	0,36	-0,62	-0,26
Період обороту оборотних активів, дні	97	88	104	-8	16	7
Коефіцієнт оборотності запасів	11,89	16,21	9,29	4,32	-6,92	-2,60
Період обороту виробничих запасів, дні	30	22	39	-8	17	8
Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості	5,48	5,62	5,72	0,14	0,10	0,24
Період обороту дебіторської заборгованості, дні	66	64	63	-2	-1	-3
Коефіцієнт обіговості готової продукції, дні	44,05	51,51	33,59	7,47	-17,92	-10,45
Період обороту готової продукції, дні	8	7	11	-1	4	3
Коефіцієнт обіговості кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги	12,46	7,20	5,48	-5,26	-1,72	-6,98
Період обороту кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги, дні	29	50	66	21	16	37

*Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю*

Схожа ситуація характерна для ефективності реалізації готової продукції, адже коефіцієнт її оборотності у 2018 р. зменшився на 17,92 пункти, а період обороту збільшився на 4 дні. Це свідчить про необхідність інтенсифікації стратегії бренд-менеджменту, що потребує акти-

візації діяльності не лише маркетингової служби, фахівця з розвитку торгової марки, але й спеціалістів служби

збуту, зокрема не лише щодо роздрібних мереж, а й більшої направленості на оптові канали дистрибуції (B2B) та підписання зовнішньоторговельних контрактів.

Проаналізуємо ефективність діяльності підприємства протягом 2016-2018 р. (табл. 5).

Таблиця 5

**Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Київський маргариновий завод» у 2016-2018 рр., %**

Показники	2016	2017	2018	Абсолютний приріст		
				2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
Рентабельність всіх активів підприємства	-21,47	-4,82	4,51	16,65	9,33	25,98
Рентабельність власного капіталу	-96,00	-48,96	51,28	47,04	100,24	147,28
Рентабельність продажів (реалізації)	-10,20	-2,09	2,07	8,11	4,17	12,27
Рентабельність операційних витрат	-9,62	-2,10	1,94	7,52	4,04	11,56
Рентабельність основних засобів	-50,79	-11,51	12,24	39,29	23,74	63,03
Рентабельність оборотних активів	-40,34	-8,44	5,95	31,90	14,39	46,30
Рівень рентабельності	-11,46	-2,53	2,55	8,93	5,08	14,01
Рентабельність витрат на оплату праці	-154,65	-25,14	23,32	48,46	129,51	177,97

*Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю*

Треба зазначити, що проведений аналіз діяльності ПрАТ «Київський маргариновий завод» показав, що у 2018 р. компанія отримала прибуток у сумі 10283 тис. грн., тоді як у 2016-2017 рр. мав місце збиток відповідно 44626 тис. грн. та 9572 тис. грн. Такі результати вплинули на показники рентабельності.

Рентабельність активів підприємства у 2018 р. склала 4,51 %, що свідчить про отримання чистого прибутку в сумі 4,51 грн. на кожен гривню балансової вартості активів товариства. Про ефективність застосування стратегій бренд-менеджменту через обсяги реалізації продукції під брендом «Олком» можна судити за показником рентабельності продажів. Так, у 2018 р. він дорівнював 2,07 %, тобто на кожен 100 гривень вартості реалізованої продукції було отримано 2,07 грн. чистого прибутку.

Рівень рентабельності (відсоткове відношення суми чистого прибутку (збитку) до собівартості продукції) у 2018 р. склав 23,32 %, тобто на кожен 100 грн. собівартості реалізованої продукції підприємством було отримано 23,32 грн. чистого прибутку. У попередні 2016-2017 рр. показник мав від'ємне значення, оскільки результатом діяльності був збиток.

Таким чином, незважаючи на покращення показників рентабельності у 2018 р., ефективність застосування стратегій бренд-менеджменту ПрАТ «Київський маргариновий завод» потребує зважених підходів до їх удосконалення, адже сучасні вимоги, ведення діяльності в умовах інформаційного суспільства висувають нові вимоги до просування продукції будь-якої компанії. Апробовані методи популяризації та просування товарів, які засвідчували свою ефективність ще десять років тому, на сьогодні можуть характеризуватися нульовою ефективністю. Змінюються покоління, змінюється бачення товару, його значимості представниками громадськості, особливого молодого покоління, що потребує розробки нових стратегій бренд-менеджменту з урахуванням вимог часу, застосування інформаційних технологій, в тому числі різних віртуальних мереж.

Розробку та реалізацію стратегії управління брендом «Олком» доцільно проводити у розрізі таких його елементів: формування стратегії управління товарним портфелем компанії; товарною маркою товарів, що реалізує ПрАТ «Київський маргариновий завод»; ціновою політикою підприємства; методами збуту та засобами мерчандайзингу; сервісною підтримкою. Виходячи із зазначених положень, керівництву ПрАТ «Київський маргариновий завод» доцільно скеровувати зусилля бренд-менеджерів на розвиток комунікативних зв'язків, тобто на аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей компанії з метою спрямованості не тільки на ринок товарів і одержання прибутку, але й отримання зворотної інформації для прийняття ефективних управлінських рішень стосовно процесів виробництва, маркетингових та фінансових заходів, юридичного захисту бренду, стратегічних орієнтирів підприємства.

З метою забезпечення стійкого розвитку ПрАТ «Київський маргариновий завод» пропонуємо до практичного впровадження стратегію управління товарною маркою «Олком», а саме «Популяризація торговельної марки «Олком» серед споживачів». Суть стратегії полягає у:

- досягненні зростання прихильності споживачів до продукції ТМ «Олком» з використанням нових інформаційних технологій, нових рекламних засобів та заходів;
- збільшенні обсягів продажу продукції в різних товарних групах за рахунок популяризації ТМ «Олком»;
- зростання прибутку ПрАТ «Київський маргариновий завод», що забезпечить його стійкий розвиток.

Для реалізації даної стратегії необхідно розробити чітку послідовність дій (рис. 1), що дасть змогу досягти поставлених завдань.

У процесі забезпечення реалізації стратегії бренд-менеджменту «Популяризація ТМ «Олком» серед споживачів» відповідальним особам варто керуватися матрицею «Привабливість галузі – конкурентоспроможність бренду» (рис. 2).

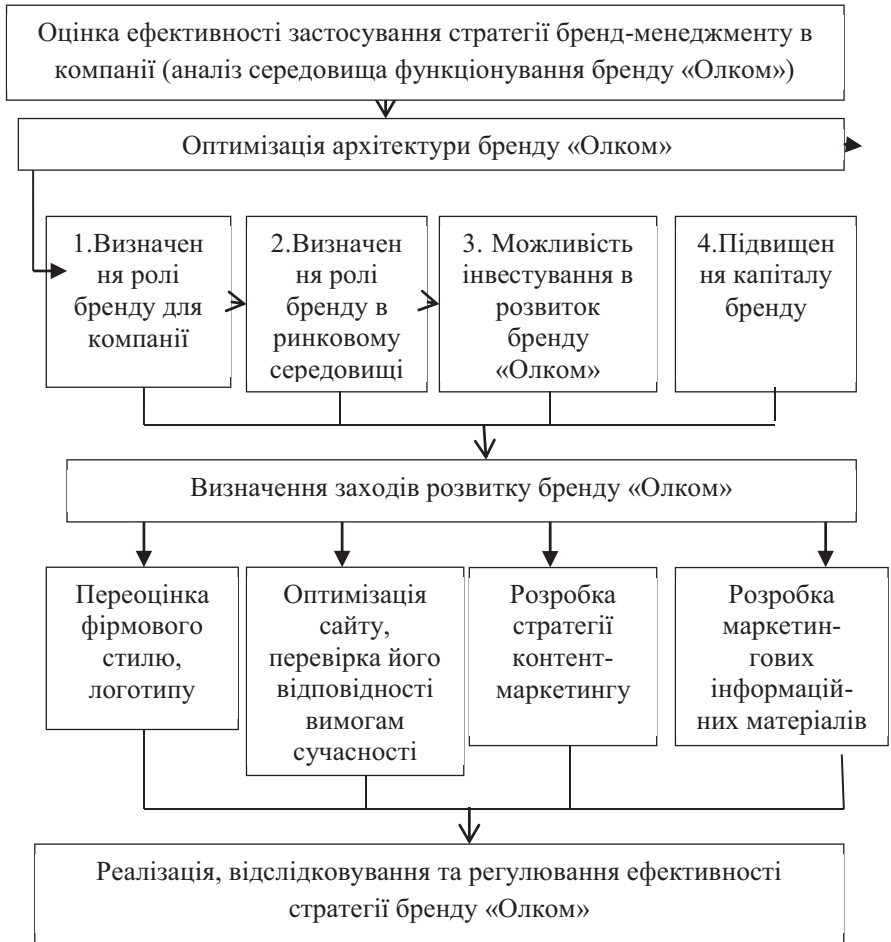


Рис. 1. Етапи удосконалення стратегії бренд-менеджменту ПрАТ «Київський маргариновий завод»

Джерело: розроблено автором

Привабливість галузі	Конкурентоспроможність бренду		
	Висока	Середня	Низька
Висока	Розвиток бренду (інвестування у розвиток)	Розвиток бренду (інвестування у розвиток)	Інвестування з метою підвищення сили бренду
Середня	Розвиток бренду (інвестування у розвиток)	Зміцнення позиції бренду	Обмеження інвестицій у розвиток бренду
Низька	Підтримка бренду, обмеження інвестицій у розвиток бренду	Обмеження інвестицій у розвиток бренду	Ліквідація бренду

*Рис. 2 Матриця рішень щодо стратегічного розвитку бренду  
Джерело: [16, с. 20]*

Під час визначення ролі бренду «Олком» на ринку та серед конкурентів було прийнято до уваги результати голосування споживачів (опитування інтернет-аудиторії) на сайті <https://favor.com.ua/> у групі «Масложирова продукція», підгрупа «Маргарини» за 2019 р. та за 2018 р. [17; 18]. За результатами голосування у 2018 році споживачі віддали перевагу маргарину торговельної марки «Щедро». Голосування інтернет-аудиторії показало, що у 2019 році споживачі знову віддали перевагу маргарину ТМ «Щедро», за неї проголосували 60,55% респондентів поставивши середній бал «5», тоді як за ТМ «Олком» віддали свій голос 29% опитаних. Бренд «Олком» отримав середній бал «2,31». Результати голосування також підтверджують необхідність удосконалення системи бренд-менеджменту підприємства.

Капітал бренду, створює вартість і для клієнтів (споживачів), і для підприємства (для його власників). Для споживачів – це відоме ім'я бренду, ступінь прихильності до нього, полегшення процесу прийняття рішення про покупку при зустрічі з великим вибором товарів (послуг), представлених на ринку. Бренд слугує своєрідним гарантом

якості. Значення збільшення вартості бренду для підприємства – це додатковий потік грошових коштів, залучення нових споживачів, посилення ступеня прихильності до бренду. Цінність бренду для виробника – це гарантований довгостроковий успіх на ринку, виражений у посиленні конкурентних переваг, підвищенні норми прибутку, скорочення витрат, залученні нових клієнтів.

Частиною бренду «Олком» є його фірмовий стиль, логотип, фірмові кольори. Напис «Olkom» в середині соняшника з яскраво-жовтими пелюстками та червоною серединою – це впізнаваний символ торгової марки вже протягом багатьох років, який розміщується на упаковці всіх товарів, вироблених та реалізовуваних під цією торговельною маркою.

Аналіз веб-сайту ТМ «Олком» за допомогою сервісу <https://a.pr-cy.ru/> дозволив крім переваг виявити деякі недоліки в його роботі. Зокрема, опис сторінки повинен точно відображати її зміст. Оптимальний розмір тексту в теґі Description – 150-250 знаків, в ПрАТ «Київський маргариновий завод» - 270. Проведене тестування виявило зменшення швидкості завантаження сторінки через Google з комп'ютера (3,3 сек.), з мобільного пристрою – 12,9 сек. Знайдено 53 ресурси, в яких відсутні заголовки каширування або навпаки налагоджено занадто короткий час. За допомогою каширування у користувачів, які повторно відвідують сайт, сторінки завантажуються швидше.

Незважаючи на виявлені деякі технічні недоліки в роботі сайту, щодня в середньому його відвідують 500 осіб, здійснюючи 14800 переглядів сторінок щомісяця.

Збільшити відвідуваність сайту можна шляхом наповнення його якісним контентом, з яким буде цікаво ознайомитися потенційним клієнтам. Тобто, це має бути не лише перелік видів продукції, товарного асортименту, а й можливостей його використання, рецептури кондитерських виробів із застосуванням маргаринів, майонезів чи олії тощо.

На даному етапі суспільного розвитку більш, ніж 3 мільярдам світового населення доступний вихід в інтернет. По цій причині авто-



матизація контенту набувала надзвичайної популярності. Публікація матеріалів на сайті простіше та економічно більш вигідне порівняно з випуском у друкованому вигляді.

Одним із способів розвитку бренду «Олком» є створення якісного контент-маркетингу, що включає сукупність технологій, направлених на створення і поширення популярного контенту серед цільової аудиторії сайту. На відміну від звичайних методів інтернет-реклами (які прямо впливають на цільову аудиторію і нерідко дратують інтернет-користувачів) контент-маркетинг чинить непрямий вплив, тобто потенційним клієнтам надається право власного вибору товарів чи послуг, базуючись на побачених (почутих) фактах, аргументах, висновках. Саме ця характеристика є головною особливістю і перевагою контент-маркетингу.

Контент-маркетинг не являється методом «швидких» продажів, він представляє планомірну роботу на перспективу. Завдяки використанню контент-маркетингу ТМ «Олком» та її сайт можуть стати більш впізнаваними, зміцнити свій авторитет, позиціонувати себе як експерта галузі олійно-жирової промисловості. Позитивним моментом контент-маркетингу є значно менші суми витрат у порівнянні з класичними способами інтернет-реклами, що перетворює його на ще й більш вигідний.

Для сайту, метою якого є презентація в інтернет і бренду, контент-маркетинг є максимально корисним, адже для такого сайту важлива не швидкість прийняття рішення відвідувачами, а загальне оцінювання бренду ними. В такому разі, мета маркетингу в інтернеті – це підвищення впізнаваності бренду «Олком», зростання лояльності споживачів до нього.

Використання контент-маркетингу передбачає розміщення на веб-ресурсі різних статей, новин, інтерв'ю, цитат, відгуків, історій, порад, інструкцій з використання, ілюстрацій, оглядів товарів, досліджень, звітів, таблиць, опитувань, розіграшів, вебінарів, електронних книжок, фотогалерей, відео-трансляцій тощо. За результатами опитування, проведеного ще у 2014 р. серед більше, ніж 600 маркетингових спеціалістів,

перші три цілі – це: залучити більше потенційних клієнтів (59%), забезпечити ідейне лідерство (43%), а також створити і зміцнити впізнаваність свого бренду (40%)[19]. Крім того, такий контент стає ближчим та доступнішим для користувачів з обмеженими можливостями.

Контент-маркетинг корисний ще й тим, що користувачі поділяться ним і цим самим популяризують його, допомагаючи розширити та збільшити певну аудиторію. Зазвичай, тактика «агресивного маркетингу» спричиняє опір, а користувачі бажають отримувати інформативний, змістовний, високоякісний, цікавий контент, що допоможе приймати рішення про покупки. 60% інтернет-користувачів шукають продукт після ознайомлення з контентом про нього.

Перед здійсненням покупки, більшість споживачів звикли проводити невелике інтернет-дослідження. Вони шукають у пошукових системах більш детальну інформацію про асортимент товарів, наявних на ринку і порівнюють ціни від різних виробників. Тобто, контент є одним із способів залучення більшої кількості відвідувачів на сайт і перетворення їх на клієнтів.

Контент у соціальних мережах – це спосіб порадувати клієнтів і повернути їх у воронку продажів для майбутніх покупок. Для цього потрібно визначити, на яких каналах ознайомлюються з інформацією потенційні клієнти ТМ «Олком», яка саме інформація їх цікавить, після чого створити цікавий контент та домовитися про його розміщення на таких каналах, попередньо погодивши інформацію з власником каналу чи блогу, адаптувавши під відповідну тематику.

Сьогодні, надзвичайно ефективним є просування бренду через YouTube, який є другим по відвідуваності сайтом після Google, а кількість переглядів відео на YouTube в день складає більше 2 мільярдів. Крім того, YouTube – це ще й частково соціальна мережа, тому що взаємозв'язки тут збудовані саме подібно до соціальної мережі. Саме тому займатися просуванням свого бренду на цьому майданчику не просто можна, це необхідно. За виключенням використання власного каналу, можна використовувати канали популярних блогерів з відповідної тематики, наприклад, кулінарія, випічка, все для дому тощо.

Відеоролики з сервісу YouTube відображаються безпосередньо в результатах пошуку Google, як і звичайні сторінки сайтів. Але вони привертають більше уваги, завдяки виведенню картинки-мініатюри в сніпеті. Таким чином, створюються додаткові точки контактів з аудиторією, надто враховуючи нижчий рівень конкуренції в цьому сегменті.

З використанням YouTube відстежуються такі показники як кількість і тривалість переглядів, географічна і демографічна характеристика аудиторії, кількість переходів з інших пропозицій, джерела переглядів та безліч іншої корисної інформації.

Аналогічно соціальним мережам, YouTube пропонує користувачам функцію підписки на вподобані канали. Це означає, що можна сформувати стабільне ядро аудиторії, яке різниться підвищеною лояльністю до бренду.

За статистикою блог мають не більше ніж 30% корпоративних сайтів та інтернет-магазинів, а відео канал – не більше ніж 5%. Перебувати на рівень вище, ніж 95% інших гравців в ніші – це надзвичайна конкурента перевага. Єдина умова успішності та ефективності каналу – це видача якісного відеоконтенту регулярно.

Можна знімати декілька типів відео для просування бізнесу і залучення уваги до бренду:

- внутрішня кухня – відео зі знятим процесом виробництва певного продукту, його упакування, підготовки до реалізації тощо;
- огляди та порівняння – порівняння декількох схожих продуктів між собою на відео, чим можна допомогти потенційним покупцям прийняти правильне рішення;
- відео в форматі «How To» – наприклад, декілька рецептів пірижків з маргарином «Молочний Київський»;
- відгуки клієнтів – самі по собі вони вже є важливим соціальним доказом, що позитивно впливає на продажі та популяризацію бренду. А підготовлені у відеоформаті, стають ще більш ефективними;
- демонстрація продукту в дії – використання майонезів, соусів, гірчиці у сервіруванні святкового столу;

– просто про складне – навіть складні речі можна пояснити простою мовою, наприклад, суть технології або етапи створення продукту. Зробивши це на відео, компанія неодмінно заслужить повагу і лояльність від аудиторії.

Таким чином, з метою забезпечення стійкого розвитку ПрАТ «Київський маргариновий завод» через використання бренд-менеджменту, популяризацію ТМ «Олком» рекомендовано створити власний канал на YouTube. Оскільки розкрутка власного каналу та отримання від нього віддачі – це довготривалий та трудомісткий процес, то, паралельно з роботою над своїм ютуб-каналом, доцільним буде скористатися послугами каналів відомих блогерів відповідної тематики. До того ж краще обрати декілька каналів, адже у кожного з них є своя аудиторія, що збільшить кількість потенційних клієнтів ТМ «Олком».

Хорошого ефекту від реклами та поваги від аудиторії можна досягти за умови виробництва блогером цікавого контенту. Надто, якщо це нативна реклама або блогер говорить про продукт від свого імені, тоді як звичайну рекламну вставку здебільшого перемотують.

Великий плюс нативної (природної) реклами в тому, що вона непомітно вбудовується в сюжет ролика. І за рахунок цього здатна викликати лояльність аудиторії, а все тому що блогер виступає в якості лідера думок.

Бренд у нативній рекламі може бути представлений різноманітними способами: за допомогою інструментів класичного брендингу, у формі нативних банерів або підверсток, із використанням продукту плейсменту тощо — головне, щоб, виконуючи рекламні цілі, це все не драгувало читачів [20].

Така реклама є оптимальним вибором, оскільки на сьогодні багато користувачів YouTube купують преміум-пакети або вмикають AdBlock, які дозволяють відключати рекламу повністю.

При замовленні реклами у блогера, необхідно скласти детальне технічне завдання. У документі важлива конкретика, тому варто відразу визначити:

– терміни створення реклами, її публікації і оплати;

- чи буде сценарій написаний блогером чи відправлений маркетингом компанії;
- який час реклама буде присутня на каналі і в якому вигляді;
- чи будуть крос-репостив інші соціальні мережі блогера;
- дії в разі відмови від реклами.

Вивчення інформації в Інтернет-мережі щодо найбільш популярних українських каналів про їжу, зокрема на таких ресурсах, як Food&Mood [21], Korysno.pro [22] дозволило виокремити чотири з них, які найбільше підходять по тематиці:

1) Готувати просто з Ольгою Матвей – авторський канал про нові, смачні та прості рецепти, домашні страви. Практично щодня з'являється нове відео. Усі сюжети розсортовані за тематичними розділами: салати, десерти, випічка ті ін. Автор киянка і фудблогер, починала з того, що пекла торти на замовлення, а нині радує підписників домашніми рецептами різних страв. Готує випічку, солодкі страви, супи, м'ясні страви, варення, консервацію тощо. Розповідає цікаво, захопливо, живо. У каналу – 3,2 млн. підписників. На 22 січня 2020 р. відео каналу були переглянуті 446 297 409 [23].

2) Все буде смачно – кулінарне шоу, у якому зібрані ексклюзивні секрети приготування популярних та улюблених страв. Найкращі кулінари та гості програми розповідають, які помилки роблять мільйони людей під час приготування найрізноманітніших страв з національних кухонь різних країн. Гості – відомі актори, співаки доводять, що з простих та доступних продуктів, без особливих навичок можна приготувати кулінарні шедеври. На каналі 219 тис. підписників. Кількість переглядів відео становить 42 490 523 [24].

3) First Culinary Ukraine – перший кулінарний україномовний канал України. Звичайна родина готує страви домашньої кухні, просто і без викрутасів. Проста і дуже смачна домашня їжа – доступною мовою відео. У меню страви у горщиках, деруни, куліш, солодка та солоня випічка та багато інших смаколиків. Відеоканал має 129 тис. підписників, а кількість переглядів відео станом на 22 січня 2020 р. склала 35 353 737 [25].

4) Ліза Глинська. Готуємо разом! – авторський канал переможниці другого сезону кулінарного шоу МайстерШеф, експерт кулінарної рубрики програми «Все буде добре!» на СТБ та тележурналу «Все буде добре». Ліза заснувала кондитерську школу «GL», де викладає курс з виготовлення тістечок, тортів та інших ласощів. А відео уроків та рецепти можна подивитися на її каналі. Вона – лауреат Чемпіонату світу з кондитерського мистецтва Mondial des arts sucres в Парижі. Написала та видала свою книгу з кондитерського мистецтва «От простого к сложному с Елизаветой Глинской». Канал має 44,2 тис. підписників. Загальна кількість переглядів відео станом на 22 січня 2020 р. становила 667 909 [26].

Фактичне збільшення впізнаваності бренду чи незмінності його позицій серед конкурентів, знову ж таки, можна оцінити за допомогою ресурсу favor.com.ua за результатами народного голосування. Про ефективність реклами можна буде судити і за кліками по активних посиланнях, які будуть наведені в коментарях до відео, по збільшенню / незмінності обсягів реалізації продукції торгової марки «Олком».

**Висновки.** Показуючи і пояснюючи людям як створюється продукція, дозволяючи їм бачити людей, що стоять за бізнесом, навчаючи їх, надаючи корисну інформацію безкоштовно, поступово будуються з ними довірчі відносини, а також формується імідж експерта у своїй галузі. Визначені дії сприятимуть популяризації бренду «Олком», створять умови для збільшення лояльності споживачів до нього, а отже забезпечать можливість збільшення обсягів виробництва та зростання частки ринку. Запропоновані заходи дадуть змогу розширити ринки збуту продукції як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках. Дана стратегія підприємства направлена на стабільний поступовий розвиток та покращення основних показників діяльності.

### Список використаних джерел

1. Панкрухин А. П. Маркетинг. Большой толковый словарь. Омега-Л, 2010. 264 с.
2. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. 15-е изд.. СПб : Питер, 2018. 848 с.
3. Аакер Д.А. Создание сильных брендов. Москва : Издательский дом «Гребенников», 2003. 433 с.
4. Мельничук Л. С. Бренд та його роль у процесі організації ефективних маркетингових комунікацій. *Науковий вісник Ужго-родського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 6(2). С. 96-98.
5. 7 найвідоміших торгових марок України. Топ-10 найдорожчих брендів України — рейтинг НВ. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/7-samuh-izvestnuh-torgovuh-marok-ukrainu.html>
6. Рейтинг найдорожчих брендів світу – 2019. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/markets/motor-sich-antimonopolniy-komitet-vidklav-vinesennya-rishennya-pro-prodazh-zavodu-kitaycyam-novini-ukrajini-50055081.html>
7. Бренди країн світу. URL: <https://nachasi.com/2019/01/23/top-10-brendiv-svitu-2019/> <https://dovidnyk.info/index.php/brandsCountry/6/p/1>
8. Поліщук Т. В. Перспективні напрямки розробки успішних брендів в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №7. С. 129-137.
9. Best Global Brands 2019 Rankings. URL: <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2019/ranking/>
10. Холодний Г. О. Аналіз методичних підходів щодо оцінки вартості брендів. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економіка, організація і управління підприємством»*. 2014. № 6 (68). С. 164-172.
11. Експерти назвали найдорожчі бренди світу. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/10722054-eksperti-nazvali-naydorozhchi-brendi-svitu.html>
12. Best Global Brands 2018 Rankings. URL: <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/ranking/>
13. Безрукова Н. В., Свічкарь В. А. Особливості бренд-менеджменту в транснаціональних корпораціях. *Ефективна економіка*. 2014. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2748>
14. Окландер М. А., Чукурна О. П. Маркетингова цінова політика. Навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 240 с.

15. Дерун І. А. Взаємозв'язок вартості бренду та фінансових показників (на прикладі транснаціональних корпорацій). *Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія»*. 30 червня 2017 року, м. Тернопіль. С. 106-108.
16. Оберемчук В. Ф. Формування та реалізація ефективних стратегій розвитку бренду як засіб підвищення конкуренто-спроможності підприємства. *Агросвіт*. 2012. № 18. С. 17-21.
17. Результати голосування у 2018 р. за інтегральною оцінкою у категорії Масложилова продукція / Маргарин. URL: <https://favor.com.ua/vote/products/margarine/?results=2018>
18. Результати народного голосування 2019 року у категорії Масложилова продукція / Маргарин. URL: <https://favor.com.ua/vote/products/margarine/?results=2019>
19. B2B Content Marketing Report. URL: <https://www.slideshare.net/hschulze/b2b-content-marketing-report-40688285>
20. Петренко Г. Нативна реклама: що це таке і як вона працює. 15.07.2016. URL: <https://detector.media/rinok/article/116855/2016-07-15-nativna-reklama-shcho-tse-take-i-yak-vona-pratsyue/>
21. ТОП-15 українських YouTube-каналів про їжу. URL: <https://foodandmood.com.ua/uamade/711126-top-15-ukra-ns-kih-youtube-kanal-v-pro-zhu>
22. 10 українських food-блогів для кулінарного натхнення від сайту Korysno.pro. URL: <https://gloss.ua/>
23. Канал на YouTube «Готувати просто з Ольгою Матвей». URL: [https://www.youtube.com/channel/UCZEqXoz7G4sPniv\\_hJJbVhw](https://www.youtube.com/channel/UCZEqXoz7G4sPniv_hJJbVhw)
24. Канал на YouTube «Все буде смачно». URL: <https://www.youtube.com/user/Smachnoonline/about>
25. Канал на YouTube «First Culinary Ukraine». URL: <https://www.youtube.com/channel/UCWPKdSvoyAhTdzQ4dqD8iXA>
26. Канал на YouTube «Ліза Глинська. Готуємо разом!». URL: <https://www.youtube.com/user/Smachnoonline/about>



## **ВПЛИВ ТРАНСФОРМАЦІЇ АПК НА УМОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В СУЧАСНОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

Проблема продовольчої безпеки посідає провідне місце у забезпеченні загальної національної безпеки кожної країни, оскільки є обов'язковою передумовою соціальної та економічної стабільності держави.

Продовольчу безпеку країни забезпечує продовольчий підкомплекс АПК, який пропонується розуміти як сукупність виробництв, що складається з ланцюжку взаємозв'язаних видів діяльності, які належать до різних сфер, галузей і підгалузей, територіально наближених й об'єднаних послідовно в часі у відповідності до технологічної послідовності процесів з виробництва сільськогосподарської продукції кінцевих продуктів, а саме: виробництво засобів виробництва, виробництво сільськогосподарської продукції, її промислова переробка (доробка, розфасовка, пакування, зберігання), реалізація та доведення до кінцевого споживача з метою задоволення потреб останнього [2, с.15].

При цьому треба відзначити, що в цієї сукупності взаємозв'язаних суб'єктів діяльності саме сільгоспідприємства є основним джерелом забезпечення переробних підприємств сировиною, від стабільності та ефективності діяльності яких залежить забезпечення переробних підприємств якісною сировиною – одного з факторів їх ефективного функціонування на конкурентному ринку. В той же час і переробна промисловість є також одним із стратегічно важливих системоутворюючих елементів продовольчого підкомплексу АПК України, оскільки її підприємства формують продовольчу безпеку країни, забезпечують

населення необхідними продовольчими товарами, а витрати на їхнє споживання становлять близько 53% загальних грошових витрат населення .

Результати аналізу більш як двадцятирічного досвіду існування незалежної України свідчать, що найважливішими проблемами забезпечення продовольчої безпеки є:

- непогоджена діяльність сільгосп підприємств, щодо обсягів виробництва різних видів сільгосп продукції, у результаті чого неможливо забезпечити безперебійну збалансовану поставку на переробні підприємства якісної та безпечної сільгосп сировини, виробництво якої має сезонний характер;
- відсутність стабільного інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості які мають безперервний характер виробництва;
- відсутність розвиненої сучасної інфраструктури АПК, особливо щодо збереження сільгосп продукції;
- низька купівельна спроможність населення.

Саме відсутність збалансованості попиту і пропозицій продукції сільського господарства на аграрному ринку і продовольчих товарів – на продовольчому ринку, в умовах низької купівельної спроможності населення, призводить до значних коливань в обсягах їх виробництва, негативних тенденцій у продовольчому забезпеченні населення, включаючи незбалансованість харчування за всіма видами продуктів харчування та його калорійністю, суттєвих цінових диспропорцій, нееквівалентного розподілу доходів між усіма учасниками продовольчого ланцюжка, а в кінцевому результаті – до низької конкурентоспроможності більшості підприємств АПК країни та їх продукції у конкурентному середовищі внутрішнього та світового ринків.

Змагальність суб'єктів ринку між собою представляє конкуренцію – безперервний, властивий всім етапам функціонування будь-якого суб'єкта діяльності (не тільки господарської) процес змагання, у рамках діючого законодавства, з метою досягнення перемоги або інших цілей у протистоянні з конкурентами, який сприяє саморозвит-

ку й збільшенню тривалості життєвого циклу даного суб'єкта у певній сфері діяльності або на конкретному ринку за рахунок створення, виробництва й реалізації кращої продукції (робіт, послуг), яка більше відповідає бажанням, потребам та можливостям споживачів та існуючим вимогам (обмеженням) суспільства щодо якості, безпечності продукції, рівня ресурсозбереження та можливого впливу на стан навколишнього середовища [3, с.47] .

На сучасному етапі конкуренція, насамперед, означає боротьбу між господарюючими суб'єктами на ринку виробничих ресурсів (на ринку праці – за кваліфіковану й дешеву робочу силу; на ринку ресурсів – за джерела більш дешевої, екологічно чистої сировини, за джерела енергоресурсів, передову технологію тощо; на ринку товарів і послуг – за ринки збуту, заощадження та частку витрат населення, цінні папери, інтелектуальну власність тощо) з метою одержання основного і додаткового доходів, необхідних для зміцнення своїх ринкових позицій. Вона розглядається як особлива форма економічних відносин між господарюючими суб'єктами за збереження й зміцнення власних позицій в обраній ринковій ніші за рахунок більш повного задоволення потреб суб'єкта споживання. Саме тому у світі відбувається об'єктивний процес підвищення якості та безпечності продукції й послуг, зниження їхньої питомої вартості. Ніщо нікого не змушує так покращувати ефективність діяльності, як вплив конкурентоформуючого середовища та загроза банкрутства.

В той же час, саме конкуренція сприяє руху ринкового господарства до монополії. Так П. Сраффа [16] довів, що під впливом розширення масштабів виробництва великі підприємства одержують додаткові переваги, які вони можуть реалізувати, тільки порушуючи дію механізму чистої конкуренції й безпосередньо впливаючи на ціноутворення. При цьому зміни конкурентоформуючого середовища пов'язані зі змінами кількості і складу учасників конкурентної боротьби; розстановки сил і характеру їх взаємодії або суперництва; рівнів і динаміки концентрації пропозиції на галузевому ринку або мірі концентрації виробництва в галузі у забезпеченні механізму конкуренції в економіці як принципу

координації діяльності суб'єктів ринку, що полягають в координації інститутів і які забезпечують конкурентоспроможність суб'єктів ринку.

Дійсно, конкуренція усуває з ринкового простору всі слабкі й неефективні підприємства. Ця санація (оздоровлення) економіки супроводжується зазвичай деяким скороченням загальної чисельності господарюючих суб'єктів і збільшенням розмірів (за рахунок злиття, поглинання) окремих великих фірм, які особливо помітні у ряді галузей АПК (олійно-жирова, пивоварна, цукрова, хлібопекарна, молочна та м'ясна галузі, виробництво м'яса птиці, тощо). Виходить, як це не є парадоксальним, перемогу у великому конкурентному протистоянні може забезпечити лише монополістичне об'єднання протилежних сил, «... тому що кільком десяткам гігантських підприємств легко прийти до згоди між собою, а з іншого боку, в умовах труднощів конкуренції, тенденція до монополії породжуються саме великим підприємством. Це перетворення конкуренції у монополію є одним із важливих явищ, якщо не найважливішим, в економіці новітнього капіталізму...» [4, с. 638-761].

У цих умовах держава повинна використовувати всі наявні у її арсеналі важелі впливу для стимулювання конкуренції (антимонопольна політика; фінансово-кредитна та податкова політики; примусова демонополізація економіки; страхове регулювання; зміна квотування у митній політиці; регулювання експорту й імпорту на основі ліцензування; збільшення частки держави (інтервенції з Аграрного фонду) у реалізації продукції; державна стандартизація; державні сертифікація та метрологічний контроль продукції, товарів, технологій, умов безпеки та екологічності виробництва; державне регулювання розміру рентної плати та обсягів добування корисних копалин, цін на сировину та матеріали, енергію, воду, землю; патентно-ліцензійна політика; соціальний захист споживачів тощо) для контролю за діяльністю монополій.

Про важливість розвитку цивілізованих форм конкуренції свідчить той факт, що роль та позиція держави в цьому питанні закріплена у статті 42 Конституції України: «Держава забезпечує захист конкуренції підприємницької діяльності. Не допускаються зловживання моно-

польним становищем на ринку, неправомірне обмеження конкуренції та недобросовісна конкуренція. Види й межі монополії визначаються законом» [1, с. 22]. До того, в Україні крім Конституції України, основними законодавчими актами, що регламентують порядок конкурентної поведінки фірм в умовах ринкової економіки, є: Закон «Про Антимонопольний комітет України»; Закон «Про захист від несумлінної конкуренції»; Закон «Про природні монополії»; Закон «Про захист економічної конкуренції»; Закон «Про ціни і ціноутворення»; Господарський кодекс України тощо. Тобто у держави є всі правові підстави для забезпечення вільної конкуренції на внутрішньому ринку. Інше питання, на скільки ефективно державні інституції використовують ці важелі у своїй діяльності.

Посилення жорсткості конкуренції та вагомості її впливу на ефективність діяльності підприємств вимагає проведення аналізу конкурентоформуючого середовища його функціонування – інституціональних умов діяльності, ступені привабливості конкретного ринку та сукупності взаємовідносин його суб'єктів, що формуються в умовах взаємодії великої кількості суб'єктів ринку і які визначають відповідний рівень економічного суперництва разом із певними вимогами до формування необхідного рівня конкурентних переваг у підприємства, що діє на цьому ринку, з позиції можливості його протистояння конкурентному тиску інших суб'єктів ринку [2, с. 12].

Суб'єктами конкурентоформуючого середовища є всі учасники ринку. Об'єктом - виступають конкурентні переваги.

Конкурентоформуюче середовище тісно пов'язане з поняттям ринок. Тому аналіз конкурентоформуючого середовища надає можливість зрозуміти, наскільки привабливим та сприятливим є конкретний ринок для підприємств, що вже діють на даному ринку або знаходяться у стадії прийняття рішення про вступ або вихід із нього, серед інших ринків, які можуть бути альтернативними варіантами для діяльності підприємства. Крім того, аналіз цього середовища дає можливість зрозуміти, які суб'єкти та чинники є найвпливовішими з точки зору жорсткості конкурентної боротьби.

В умовах існуючого конкурентоформуючого середовища підприємства повинні приділяти увагу не тільки вивченню конкурентів, клієнтів, посередників, постачальників та інтересів інших зацікавлених сторін, а й формуванню, розвитку та повному використанню власних внутрішніх можливостей, що мають унікальний характер, властиві тільки цьому підприємству, і визначають наявність у нього конкурентних переваг. Тільки здатність підприємства до розширеного відтворення й уміння швидко адаптуватися до динамічної зміни соціальних, техніко-технологічних, економічних, екологічних, інституціонально-політичних, правових та етичних умов (STEEPLE-факторів), разом із володінням властивостями, що створюють конкурентні переваги компанії, дає йому можливість виживати й успішно розвиватися при зміні умов конкурентоформуючого середовища. При цьому, однією із загально-визнаних умов функціонування підприємства стає розвиток його конкурентоспроможності, який визначає наявність і рівень конкурентних переваг та конкурентні позиції підприємства на ринку.

Конкуренція в такому випадку переходить в іншу економічну категорію – конкурентоспроможність, яка відображає внутрішні властивості конкретного суб'єкта діяльності, визначає його місце у загальній системі ринкових стосунків та його можливості щодо формування конкурентних переваг і задоволення потреб споживачів в існуючому конкурентоформуючому середовищі.

У загальному вигляді конкурентоспроможність як здатність до ведення конкурентної боротьби повинна відображати конкурентоспроможність як величину дискретну, інформуючи про можливості підприємства адаптуватися до умов конкурентоформуючого середовища, що динамічно змінюються. Виходячи з цього, конкурентоспроможність підприємства доцільно розглядати як комплексну, розраховану за певний проміжок часу при існуючих правовій базі й умовах конкурентоформуючого середовища, соціально-економічну характеристику суб'єкта діяльності (не тільки господарської), яка відображає сукупні властивості, що відрізняють його від інших суб'єктів реальною і потенційною здатністю задовольняти конкретні потреби ринку і спо-

живачів вищою якістю своїх товарів (робіт, послуг) та ефективністю використання виробничо-технологічних, людських, фінансово-економічних, організаційних, маркетингових, інноваційних потенціалів, а також можливістю адаптації до динамічних змін конкурентоформуючого середовища, здатністю до розвитку в умовах обмеження всіх видів ресурсів на основі розробки і реалізації стратегій розвитку конкурентоспроможності можливості, у порівнянні з реальними конкурентами. [2, с.12].

Саме конкурентоспроможність відображає вимоги ринку та орієнтує учасників конкурентної боротьби на активні дії із завоювання, утримання і розширення ринкових позицій, що може досягатися не лише за рахунок розвитку власних конкурентних переваг суб'єкта діяльності, а й за рахунок стримування розвитку конкурентів, через використання різних заходів із блокування їхнього розвитку.

Так великий господарюючий суб'єкт може отримати додатковий прибуток шляхом встановлення більш високих цін на ринку, зловживаючи своїм домінуючим положенням на ньому, наприклад, встановлюючи монопольно високі ціни продажів продукції або монопольно низькі ціни закупівель сировини та витратних матеріалів. Можна навести багато прикладів такої поведінки, особливо у взаємовідносинах виробників сільгосппродукції та підприємств переробних галузей АПК, переробних підприємств і торгових мереж тощо.

При цьому монопольно висока ціна встановлюється господарюючим суб'єктом, що займає домінуюче положення на товарному ринку, з метою компенсації необґрунтованих витрат, викликаних наявністю неоптимальної структури управління і виробництва, неефективним використанням виробничих потужностей і (або) одержання додаткового прибутку в результаті зниження якості товару за рахунок зміни компонентів виробництва (сировини, основних та допоміжних матеріалів (застосування заміників), технології (застосування «рідкого диму») тощо).

Монопольно низька ціна товару, що закупається, встановлюється господарюючим суб'єктом, що займає домінуюче положення на

товарному ринку в якості покупця, з метою одержання додаткового прибутку й (або) компенсації необґрунтованих витрат в процесі виробництва за рахунок продавця. Також мінімальна ціна продажу товару, свідомо тимчасово встановлюється господарюючим суб'єктом, що займає домінуюче положення на товарному ринку в якості продавця, на такому рівні, що хоча і приносить збитки від продажу даного товару, проте результатом встановлення якої є або може бути обмеження конкуренції за допомогою витиснення конкурентів з ринку, оскільки вони не можуть продовжувати економічну діяльність при таких низьких цінах реалізації на відповідному ринку. В цих умовах державі необхідно не тільки підтримувати сумлінну конкуренцію, але й припиняти економічну діяльність підприємств, які спрямовують її на монополізацію й несумлінну конкуренцію.

Однією з форм монополії, яка функціонує в рамках недосконалої конкуренції, є олігополія - одна з форм недосконалої конкуренції, що характеризується пануванням на галузевому ринку декількох фірм. При цьому, олігополія підрозділяється на два види. Олігополія першого виду - група (або групи) великих фірм, що випускають зовсім однорідні, стандартизовані товари. Олігополія другого виду - група (або групи) фірм, що роблять або поставляють на ринок диференційовані продукти. Обидва ці види олігополій представлені у переробних галузях АПК.

Таблиця 1

**Частка обсягів реалізації основних виробників харчової продукції в окремих галузях АПК України у 2018 р.**

Галузь	Основні гравці на галузевому ринку	Частка фірми в загальному обсязі продажів, %	Сумарний обсяг продажів «великої трійці», %
Олійно-жирова	«Кернел» «Агрокосм» «Миронівський хлібопродукт»	28,3 9,3 8,3	44,9



Продовження таблиці 1

Цукрова	«Астарта-Київ» «Радехівський цукор» «Агропродінвест»	22,41 13,37 10,59	46,37
М'ясна	Миронівський хлібопродукт» Комплекс Агромарс Глобінський м'ясокомбінат	45,5 11,6 9,6	66,7
Молочна	«Данон» «Молочний Альянс» «Лакталіс»	13,15 11,9 9,95	34,2

*Джерело: складено авторами за даними [13;14;15]*

З наведених даних (табл.1) можна зробити висновок, що в більшості переробних галузей АПК сформувались та функціонують чисті олігополії, існування яких, на наш погляд, обумовлено наступними особливостями:

По-перше, фірми, що утворюють олігополію, діють за межами тих умов, на базі яких виникають, що користуються підтримкою держави, надійно захищені штучними бар'єрами.

По-друге, важливе значення має послаблення бар'єрів, що обмежують вступ нових гравців до галузі. При олігополії бар'єри входження в галузь не є занадто високими, що відкриває можливість виходу на галузевий ринок декількох великих фірм, які ділять його між собою, формуючи тим самим олігополістичну структуру цього ринку.

По-третє, створенню олігополістичних груп значною мірою сприяє злиття (поглинання) фірм, що обумовлює процес централізації виробництва й капіталу, загострення конкурентної боротьби на конкретному ринку. Злиття відбуваються або на добровільній основі у формі угоди між двома фірмами або, у більшості випадків, примусово, шляхом поглинання слабких фірм більш економічно сильною фірмою.

Про ступінь олігополізації тієї або іншої галузі й, відповідно, галузевого ринку прийнято судити не по кількості функціонуючих у

даній галузі фірм, а по їхній економічній силі, обсягам контролюваного ними виробництва, рівню цін, що встановлюються ними на продукцію, сумарним обсягам продажів на ринку та його частки, розмірам прибутку, що одержується.

В умовах олігополії великі фірми, що входять до складу олігополістичних груп, неодмінно ділять між собою галузевий ринок. Розподіл відбувається не на паритетних засадах, не за принципом «рівна частка кожному учасникові альянсу», а по економічній силі, по капіталу, через гостру конкурентну боротьбу, через застосування політичних важелів, що в кінцевому результаті негативно впливає на конкурентоформуюче середовище, розвиток галузевого ринку й ринкової економіки в цілому.

В таких умовах самим потужним бар'єром виходу на галузевий ринок є величина початкового капіталу та впливовість політичної підтримки, абсолютно необхідних для входження в галузь, у якій вже панують декілька великих олігополістичних фірм. Цим пояснюється той принципово важливий факт, що у сучасних умовах створення нових великих фірм у рамках галузевої олігополістичної структури відбувається не шляхом концентрації капіталу, тобто збільшення його розмірів шляхом нагромадження, а винятково шляхом централізації, тобто об'єднання (поглинання) ряду функціонуючих дрібних і середніх індивідуальних капіталів, що зазнали невдачі у конкурентній боротьбі, в один більший і, отже, економічно більш могутній капітал. Крім того, для того, щоб увійти в галузь і закріпитися в ній, фірма крім капіталів повинна налагодити виробництво продукту, що має якісні конкурентні переваги, які відрізняють його від продуктів фірм-конкурентів. Організація такого виробництва також вимагає значних початкових витрат на придбання необхідних сировинних ресурсів, технічного устаткування й технологічного забезпечення, найм кваліфікованих фахівців і робітників, на ефективну й тому дорожу рекламу тощо. Обсяг цих первісних капітальних витрат доступний не кожному діючому в галузі виробникові. Саме тому переважна більшість дрібних і середніх виробників залишається поза ринком олігополістичної конкурен-

ції, у межах якого функціонують всього один-два десятки, а не сотні середньопотужних господарюючих суб'єктів.

Розглянемо ці тенденції на прикладі окремих галузей АПК.

У квітні 2020 р. глава Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН Цюй Дуньюй, глава Всесвітньої організації охорони здоров'я Тедрос Аданом Гебрейесус та глава Світової організації торгівлі Роберту Азеведу виступили зі спільною заявою, де попередили, що «продовольча безпека та джерела існування мільйонів людей у всьому світі залежать від міжнародної торгівлі» і закликали боротися з впливом COVID-19 на постачання продовольства та неочікуваними наслідками для глобальної торгівлі та продовольчої безпеки [6].

За даними ООН, наразі близько 820 млн осіб у світі хронічно недоїдають, з них 113 млн живуть у голоді, а світ не знаходиться на шляху до досягнення мети ЦУР 2.1 «Ліквідація голоду» до 2030 р. В результаті до 2030 р. глобальне число тих, хто недоїдає перевищить 840 мільйонів чоловік. Причому, прогнозовані тенденції недоїдання різко змінять географічний розподіл світового голоду [6,7]. Крім того, пандемія COVID-19 вже погіршила і ще погіршить цю ситуацію. Зупинка повноцінного сполучення розірвала усталені ланцюги постачання продовольчих товарів. Стало очевидним, що глобальна економіка, до якої всі звикли, насправді неймовірно вразлива. Статистика голоду вже почала зростати.

Скорочення світової торгівлі неминуче і складе, за різними оцінками, від 13 до 32 відсотків [7]. Світовий ВВП також чекає скорочення. В новій архітектурі світу питання продовольчої безпеки має всі шанси стати актуальнішим за питання цін на енергоносії. І причина не лише у пандемії. Вона тільки різко прискорила посилення продовольчих проблем, які наростали протягом останніх десятиріч. Насамперед через кліматичну кризу.

В цих умовах у вітчизняного АПК є можливість збільшити свою частку на світовому ринку агропродукції та продовольства. Про це свідчать тенденції розвитку та є певні здобутки АПК. Так, у цілому, обсяги виробництва у сільському господарстві у 2019 р. досягли 80%

від рівня 1990 р. При цьому, падіння виробництва тривало до 2000 р. і за ці десять років сільськогосподарське виробництво скоротилося в 3,5 рази - з майже 200 млрд грн до 58 млрд. У 1999–2003 роках галузь дісталася дна і почала зростати [8; 9].

У 2019 р. обсяги виробництва продукції рослинництва не лише повністю відновилися до рівня 1990 р., а й перевищили його на 7,5%. У 2017–2019 рр. збільшувалися обсяги валового збору зернових і зернобобових. Середня урожайність зернових зросла з 26,5 ц/га 1991 р. до 49 ц/га у 2019. р, а сояшнику відповідно - з 14,6 до 26 ц/га, цукрових буряків у 290 ц/га до 450–500 ц/га. Валові збори зерна збільшилися з 38 млн т. 1991 р. до 76 млн т у 2019 р., а сояшнику - з 2,3 млн т. до 15,24 млн. т відповідно. [8; 9]

Важливим індикатором стану галузі є співвідношення двох її частин - рослинництва і тваринництва. 1990 року це співвідношення складало 51,5% і 48,5% валової продукції сільського господарства відповідно. На сьогодні це співвідношення складає 73,2% та 26,8% відповідно (рис.1).

Найбільші зміни відбулись у структурі посівних площ. Такі культури, як ріпак і соя, були рідкісними гостями українських полів. За 29 років посівні площі під соєю зросли в 13 разів, а під ріпаком - у 15,5 разу. Найбільше поступилися місцем іншим культурам цукрові буряки, яких у сівоzmінах стало в сім разів менше. Загалом простежується чітка тенденція до перерозподілу посівних площ на користь більш маржинальних (табл. 2 та 3).

Успіх рослинництва та зміна структури посівів у переліку сільгоспкультур має економічне підґрунтя. Бо рослинництво на сьогодні, – це виробничий цикл тривалістю 7–10 місяців, це високопродуктивна техніка, яку агрохолдинги, маючи площі в різних регіонах, можуть переміщувати з півдня на північ країни в періоди пікових навантажень, це сім найнятих працівників на тисячу гектарів, це ліквідна на зовнішніх ринках продукція, яка забезпечить \$300–500 з га прибутку до сплати податків і фінансових зобов'язань.

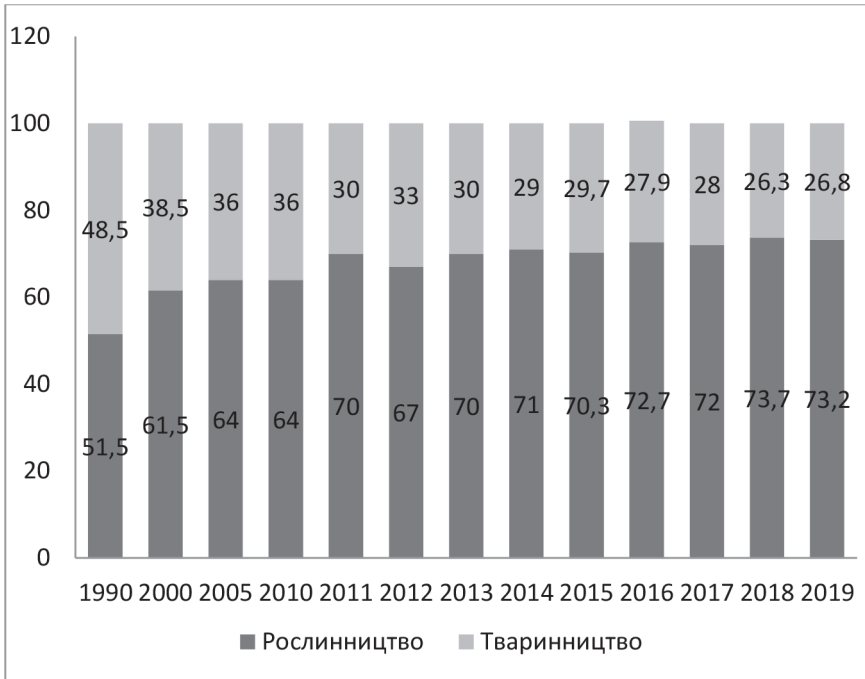


Рис.1. Частка продукції рослинництва і тваринництва у виробництві валової продукції сільського господарства, (%)

Джерело: побудовано авторами за даними [8; 9]

Так за результатами 2019/20 маркетингового року Україна експортувала рекордні 57,2 млн тонн зернових, зернобобових та борошна, з яких [5]:

- пшениця і суміш пшениці та жита – 20,5 млн тонн;
- ячмінь – 5,08 млн тонн;
- жито – 8,2 тис. тонн;
- кукурудза – 30,3 млн тонн;
- інші зернові та зернобобові – 791 тис. тонн.

Таблиця 2.

**Динаміка рівня рентабельності основних видів продукції сільського господарства у сільськогосподарських підприємствах (%)**

Культура	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2019 до 1990, %%
Зернові культури	275,1	85,6	64,8	3,1	13,9	42,6	37,8	25,0	24,7	11,8	10,0
Насіння соняшнику	236,5	170,9	52,2	24,3	64,7	78,4	61,9	41,3	32,5	23,5	10,0
Цукрові буряки (фабричні)	29,5	31,2	6,1	4,8	16,7	27,7	34,6	12,4	-11,4	-15,4	-
Картопля	27,2	34,3	14,0	17,8	62,1	24,6	0,6	10,0	9,1	6,8	25,0
ВРХ на м'ясо	20,6	-19,8	-42,3	-25,0	-35,9	-18,2	-23,2	3,4	-17,7	-14,8	-
Свині на м'ясо	20,7	-16,7	-44,3	14,9	-7,8	12,6	-401	3,5	6,9	2,5	12,4
Птиця	17,5	-18,4	-33,2	24,9	-4,4	-5,4	3,5	7,0	5,7	н/д	-
Молоко	32,2	-23,2	-6,0	12,5	17,6	12,7	18,6	26,9	16,1	12,2	37,88
Яйця	27,5	36,5	14,6	23,5	18,6	60,9	0,5	-9,0	5,4	н/д	-

*Джерело: складено авторами за даними [8; 9]*

Проте, рентабельність сільгоспвиробництва виробництва у 2019 р знижувалась у порівнянні з минулими роками (табл. 2). Основною причиною зменшення прибутковості є ріст вартості ресурсів агрогоспвиробництва на фоні зниження цін зернових та олійних. Так, лише за останніх три роки орендна плата за землю зросла на 55%, а заробітна плата працівників збільшилась у 2 рази. Крім того, збільшилися податкові відрахування через скасування спецрежиму оподаткування ПДВ в 2017 р.

Зміна структури посівів, новітні технології, достатньо високий рівень механізації праці в рослинництві загострив соціальні проблеми села та призводить до скорочення зайнятих. Так рівень зайнятості сільського населення у І кварталі 2019 року становив 62,2%, від загальної

кількості економічно активного сільського населення. Тобто загальна кількість зайнятих у сільському господарстві – 2,9 млн осіб. Рівень безробіття серед сільського населення України становить 10,9%, Все це призводить до скорочення чисельності сільського населення загалом, яке покидає села в пошуках роботи. Так за останні 10 років кількість жителів сіл України поменшало на 16%. Сьогодні економічно активне сільське населення налічує 5,6 млн осіб, за деякими даними, 2 млн з них – трудові мігранти [8].

Таблиця 3

**Динаміка площ під культурами, тис га [9;10 ]**

Культура	1999	2000	2010	2020	2020 до 1990, %%
Соняшник	1585,4	2942,9	4471,6	6383,3	4,2 рази
Кукурудза	1458,7	1364,4	2736,3	3545,3	2,43 рази
Соя	100,8	64,8	1070	1340	13,4 рази
Ріпак	70,9	214,3	906,5	1115,3	15,7 разів
Цукровий буряк	1548,9	855,6	502,9	218,9	14,2 %
Горох	1270,3	285,2	305,8	237,7	18,7
Гречка	413,6	573,5	215,4	78,9	19,1

*Джерело: складено авторами за даними [9; 10]*

В той же час продукція рослинного походження відіграє провідну роль у вітчизняному аграрному експорті, частка якої у структурі – 58%. (рис.2) Характерними представниками цієї підгрупи є зернові культури, передусім, пшениця, кукурудза та ячмінь, сукупна частка яких у групі складає 74%, а також насіння олійних культур, переважно соєвих бобів та насіння ріпаку, з часткою 20%. На жири та олії рослинні, насамперед олію соняшникову, припадає 21% сільськогосподарського експорту. Ще 14% експорту – це готові харчові продукти (борошно, цукор, спирт, тютюнові вироби тощо).

Частка продукції тваринного походження є найменшою та становить близько 6%. Найхарактернішим представником українського експорту у цьому сегменті є м'ясо та субпродукти з птиці, питома вага яких тут складає понад 46%.

Результати дослідження свідчать, що більше половини українського аграрного експорту - це первинна продукція рослинництва, що експортується майже без переробки тому доля доданої вартості невелика, хоча у різних продуктів вона різна.

Для економіки країни та добробуту населення краще, коли продається продукція з великою долею доданої вартості. Розглянемо простий приклад. Так на забезпечення 1 кг приросту ваги птиці витрачається 1,7 кг кормів. У складі цих кормів зерно пшениці, ячменю, кукурудзи, а також відходи виробництва олії та морська ракушка.

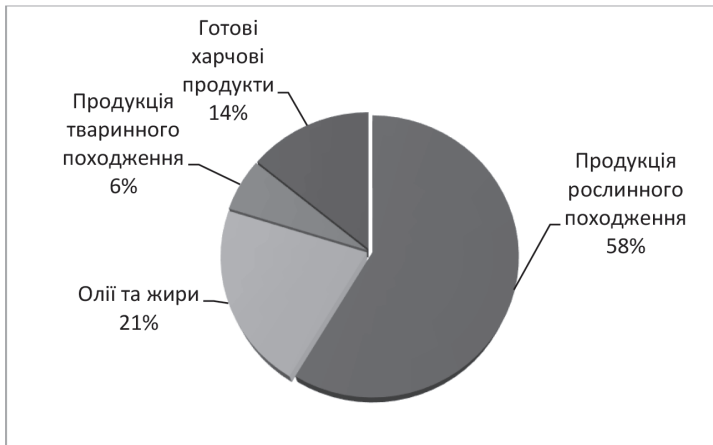


Рис 2. Вартісна структура аграрного експорту України у 2019 р, %

Джерело: побудовано авторами за даними [5]

Співвідношення видів зерна можуть бути різні, але можна стверджувати, що собівартість 1кг кормів не буде вищою за ціну 1 кг зерна пшениці, бо всі інші інгредієнти кормів дешевші. При експорті 1т пшениці в Україну отримувала у 2018 р \$185-190. Якщо зерно використовувати для годівлі тварин, то для отримання 1т м'яса птиці потрібно витратити таку кількість зерна, яка б при його експорті принесла країні \$312 (насправді, менше, бо кукурудза, ячмінь та шрот - дешевші).



В той же час, середня ціна продажу м'яса птиці складала \$1540 т, тобто в 4,9 рази більше, ніж приніс би експорт відповідної кількості зерна. Ця різниця і є додана вартість (окрім енергоресурсів), що визначає добробут країни. А якщо врахувати, що в 2019/2020 МР країна експортувала 57 млн т зерна, то можна порахувати, скільки країна могла б заробити на експорті м'яса більше. Чому вітчизняні компанії експортують зерно, а не продукції з доданою вартістю? Для того, щоб виробити продукцію якісною та безпечною, потрібні інвестиції в сучасне обладнання та технології. І це - серйозне запитання до бізнесменів, оскільки в країні з'явився такий термін, як «відторгнення інвестицій», який полягає в тому, що бізнес-еліта і чиновники, які на місцях «сидять на сировинному бізнесі», просто гальмують інвестиції в розвиток переробки, щоб не створювати конкуренцію власному бізнесу.

Нестабільна політична ситуація, гальмування економічного розвитку, несприятлива кон'юнктура на світових ринках, в тому числі агропродукції і продовольства – усі ці фактори можна спостерігати останні п'ять років. У такій ситуації АПК стає своєрідним «драйвером» економічного розвитку країни. Тому, однією із провідних галузей вітчизняної економіки, яка, по-перше – задіяна в забезпеченні продовольчої безпеки країни, по-друге – формує експортний потенціал, по-третє – спроможна позитивно впливати на динаміку економічного зростання є галузь харчової промисловості України. АПК на сьогоднішній день формує близько 20 % ВВП України (близько 14% - сільське господарство та близько 6% - харчова промисловість) і тенденція має позитивний тренд. Тобто високопродуктивна харчова промисловість разом з сільським господарством є одним із пріоритетів у забезпеченні економічної безпеки держави і підвищення конкурентоздатності національної економіки.

Розглянемо розвиток головних підгалузей харчової промисловості, які є експортоорієнтованими, а саме: виробництво і переробка м'яса, виробництво олії, виробництво молочної продукції та цукру.

За підсумками 2019 р. в структурі споживання м'яса українським населенням найбільшу питому вагу займало м'ясо птиці (55,4 %), на свинину припадало 28,4 %, на яловичину – 14,84 %, на інші види –

1,4 %. Така структура не є оптимальною з точки зору харчування, але вона склалася під впливом економічних явищ.

Поголів'я великої рогатої худоби в Україні за 2010–2019 рр. скоротилося на 31,2 % – до 3,09 млн. голів, або майже у вісім разів проти 1990 р. Її утримання сконцентровано в домашніх господарствах населення: більше 72,5 % корів утримується сільськими жителями.

Тому, скорочення обсягів виробництва яловичини на українському ринку м'яса закономірне (табл. 4).

За цей же час, поголів'я свиней в Україні зменшилася з 9,2 млн. голів до 5,73 млн та 24,4% проти 2010 р., або 3,3 рази проти 1990 р. [11]. Із-за нестачі і гальмування обсягів виробництва яловичини стався дефіцит на внутрішньому ринку, оскільки домогосподарства не в змозі повністю забезпечити потреби споживачів.

Таблиця 4

**Динаміка поголів'я ВРХ та корів, свиней та птиці в Україні за 2010–2019 рр.**

Показник	Роки									2019 до 2010 рр., %
	2010	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Велика рогата худоба, тис. голів:	4494	4646	4534	3884	3750	3682	3531	3333	3092	68,8
у тому числі корови, тис. голів	2631	2554	2509	2263	2167	2109	2018	1919	1788	67,95
Надій на одну корову, кг/рік	4082	4361	4446	4508	4644	4735	4820	4922	4976	121,3
Свині, тис гол	7576	7373	7576	7350	7079	6669	6109	6025	5727	75,6
Птиця, млн	200,8	214,1	230,3	213,3	204,0	201,7	204,8	211,7	220,5	108,4
М'ясо (у забійній масі), тис.т	2143	2209	2389	2359	2322	2323	2318	2355	2492	121,03

*Джерело: складено авторами за даними [11]*

Головним позитивним процесом на українському ринку м'яса в останні роки стало збільшення виробництва м'яса птиці. За останні 15 років виробництво м'яса птиці в Україні збільшилася майже в 6 разів. Компанії виробники-переробники закінчили 2019 р. з показником 1381 тис. т (свіже, охолоджене і заморожене м'ясо птиці, без субпродуктів). Це кращий результат з 2003 р. Виробництво індичатини динамічно зростає і за останні 7 років подвоїлася – з 9 тис. т свіжих і охолоджених тушок індички в 2011 р. до 26,3 тис. т в 2019 р.

Свіжої та охолодженої баранини українські компанії в 2019 р. виробили менше 300 т, конини – 20 т. [12]. Можна зробити висновок, що загальне виробництво м'яса в Україні поступово зростає і потенціал для подальшого нарощування промислового виробництва м'яса, звичайно є.

Виробництво молока. Аналіз наведених даних свідчить про скорочення виробництва молока в Україні. Так за останні вісім років виробництво зменшилось на 10,53% ( або на -1 185 тис. т).

Таблиця 5

**Динаміка обсягів виробництва та переробки молока  
в Україні у 2010-2018 рр.**

Показник	Роки							2018 до 2010 %
	2010	2012	2014	2015	2016	2017	2018	
Вироблено молока, тис. т	11249	11378	11133	10615	10382	10281	10064	89,47
Надійшло молока на переробні підприємства, всього, тис. т, у тому числі:	4793	4716	4647	4251	4183	4348	4179	87,19
від підприємств, тис. т	2193	2684	2880	2744	2512	2689	2720	124,03
від населення, тис. т	2544	2007	1737	1346	1198	1239	1089	42,80
Рівень товарності, %	42,6	41,44	41,74	40,4	40,2	42,37	41,52	97,4

*Джерело: складено авторами за даними [8;11]*

Основною причиною зменшення обсягів виробництва молока є зменшення поголів'я корів та зміна структури їх утримання (табл. 2). Дослідження динаміки поголів'я свідчить, що протягом останніх 8 років кількість великої рогатої худоби знизилася на 26,83% (-1 161 тис. голів), у тому числі корів – на 27,1% (-712 тис. голів). В той же час треба відзначити, що відновлення племінної роботи у сільгосп підприємствах які займаються молочарством, покращення умов утримання, підвищення якості кормів та застосування нових технологій відгодівлі, призвело до зростання продуктивності корів. Так у 2018 р. середній надій на одну корову склав 4922 кг/рік, а в сільгосп підприємствах які займаються молочарством – 6190 кг/рік, проти 4559 кг/рік – у господарствах населення. І навіть зростання продуктивності корів не змогло компенсувати зменшення обсягів виробництва молока у зв'язку із зменшенням їх поголів'я.

Дослідження ринку молока дозволило виявити також позитивну тенденцію щодо збільшення обсягів закупівлі якісного молока, особливо у сільськогосподарських підприємств.

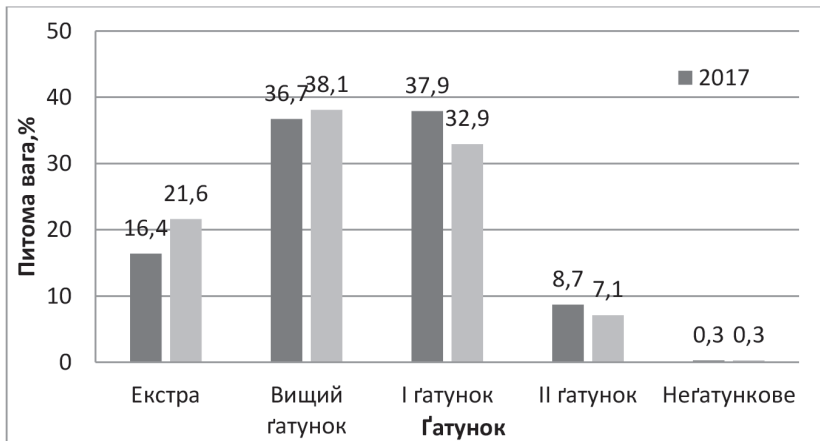


Рис. 3. Структура молока, що надійшло на переробку у 2017-2018 р. за якістю

Джерело: побудовано авторами за даними [11]

У 2018 р. частка молока «екстра» ґатунку, закупленого переробними підприємствами у сільськогосподарських підприємств становила 21,6%, а це на 5,2% більше ніж в 2017 році. За останні роки для молочного ринку України характерна значна нестабільність. Так у 2018 році в Україні було вироблено 1 322,8 тис. т молочних продуктів, що на 102,9 тис. т. менше проти 2011 р. (рис. 4). Досягнувши піку обсягів виробництва молочної продукції у 2013 р. (1 510,4 тис. т), в наступні роки, галузь, в силу вищезгаданих причин, зменшила обсяги її виробництва.

Аналіз обсягів виробництва молочної продукції дозволяє зробити висновок про зниження обсягів виробництва молочних продуктів, що було обумовлено скорочення пропозиції молока на внутрішньому ринку. Найвідчутніше скоротився обсяг виробництва молока та вершків згущених підсолоджених (зменшення на 40%), сиру тертого (на 39%) та ферментованих продуктів (на 23%). В той же час збільшилось виробництво молока та вершків незгущених й без цукру жирністю більше 21% та жирністю не більше 1%, (на 109,48% та 43,83% відповідно).

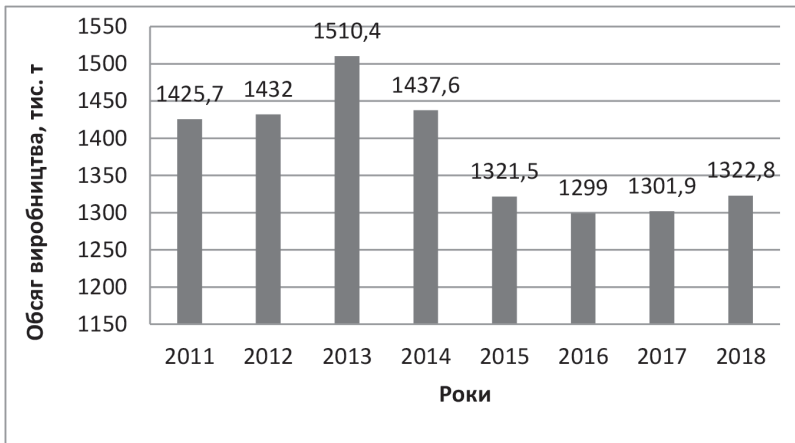


Рис. 4. Динаміка виробництва молочних продуктів в Україні за 2011-2018 рр.

Джерело: побудовано авторами за даними [5; 8; 9,11]

Відомо, що якість молока визначає і якість молочної продукції. Якість сировини не завжди відповідає вимогам світового ринку, тому значною мірою звужує ринки збуту готової продукції, особливо щодо експорту. Питання якості молока дуже складно вирішувати за умови його дефіциту. Тому українські переробні підприємства вимушені використовувати молоко, що не завжди відповідає стандартам «екстра», вищого та першого ґатунків за ДСТУ.

Важливим фактором, що стримує виробництво молочної продукції є ціна на сировину. Аналіз динаміки середніх цін на сире молоко, реалізоване підприємствами та господарствами населення з 2010 по 2018 рр. (рис. 5) дозволяє визначити наступні тенденції.

Так, середня ціна сирого молока, реалізованого підприємствами за 8 років зросла на 158,7% (+4 663 грн./т), тоді як господарства населення збільшили ціну на 133,94% (+3 433 грн./т). Тобто ціна сирого молока для підприємств-виробників молока більша за ціну встановлену для господарств населення на 26,78% або на 1 606 грн./т, тому більшість переробних підприємств з метою здешевлення виробництва продукції використовують молоко вироблене господарствами населення.

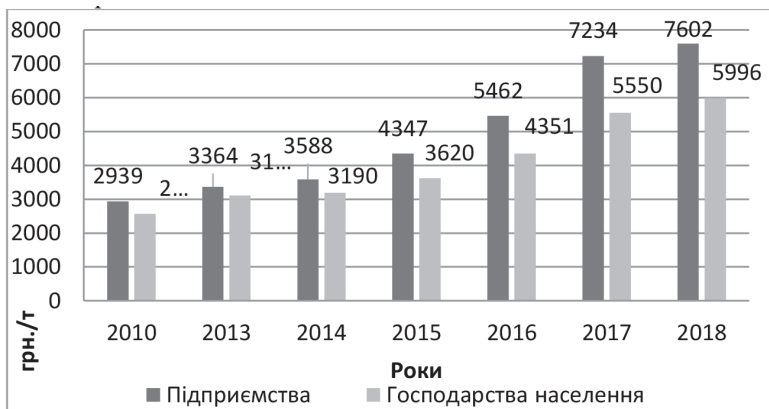


Рис. 5. Динаміка середніх цін сирого молока, реалізованого підприємствами та господарствами населення за 2010-2018 рр.

Джерело: побудовано авторами за даними [8;11]

Основні причини зростання закупівельних цін на молоко в Україні – його висока собівартість, скорочення поголів'я корів та досить низька їх продуктивність.

Аналіз тенденцій споживання молока та молочних продуктів в Україні (табл. 6) дозволяє зробити висновок, що їх споживання скорочується через подорожчання, низький рівень доходів населення та зміну структуру витрат домогосподарств. Так споживання молока на душу населення в Україні у 2018 р склало 197,7 кг/рік за науково-обґрунтованої річної норми 380-390 кг, тобто впродовж останніх років споживання молока зменшилось на 4,03% (-8,3 кг/рік на особу). Якщо ж брати до уваги звичайний десертний молочний продукт – морозиво, то його споживання на душу населення в Україні становить 2,3 кг на рік, тоді як в країнах ЄС – 12,9 кг/рік, в США – 24 кг/рік на людину, що також можна пояснити низькою купівельною спроможністю населення.

Важливою проблемою залишається низька якість молочної сировини, особливо тієї, яку здає на переробку населення. Причина цього полягає у незабезпеченні умов утримання та доїння корів, а також відсутності первинної обробки (охолодження) молока після доїння.

Таблиця 6

**Динаміка споживання молока та молочних продуктів в Україні**

Показник	Роки							2018 до 2010 рр., %
	2010	2012	2014	2015	2016	2017	2018	
Фонд споживання молока тис. т	9470	9797	9581	8995	8942	8496	8355	88,23
Споживання молока та молочних продуктів, на одну особу за рік, кг	206	214,9	222,8	209,9	209,5	200	197,7	95,97

*Джерело: побудовано авторами за даними [8;11]*

Виробництво олії. Вітчизняний аграрний сектор економіки кожного року збільшує виробництво олійних культур, адже попит на

рослинні види олії зростає у всьому світі, а ціни є порівняно вищими, ніж на зернові культури. Незважаючи на волатильність цін на ринку та збільшення виробничих витрат рентабельність вирощування більшості олійних культур зумовлює тенденцію зростання обсягів їх виробництва та переробки.

Вітчизняні переробні підприємства є одними із основних і найбільших споживачів олійних культур, а їхня продукція — рослинні олії, шрот і макуха забезпечують досить вагому частку валютних надходжень від аграрного експорту. Основу пропозиції на ринку олійних культур формують 3 культури: соняшник, соя і ріпак. 2019 року посівні площі під названими культурами зменшилися відповідно на 4,4% і 8%, за виключенням ріпаку, де вони навпаки зросли на 123,4%. Загалом під цими культурами було зайнято близько 8,7 млн га посівних площ. Досить незначну частку займають посівні площі під льоном олійним – 17,7 тис. га та іншими олійними культурами.

Останніми роками виробництво олійних культур стабільно зростає і вже досягло нового максимального рівня — 21,4 млн т (рис. 6).

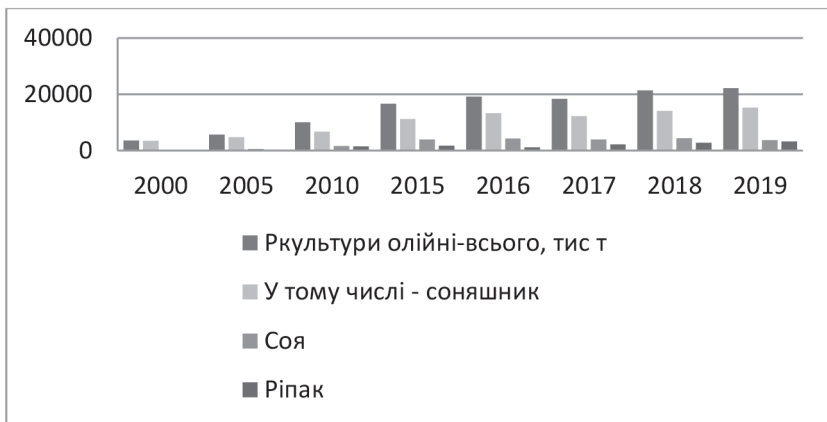


Рис.6. Динаміка загального виробництва олійних культур усіма категоріями господарств України, тис.т

Джерело: побудовано авторами за даними [17]



Так, із 2010 р. по 2018 р. виробництво переробними підприємствами олій рослинних збільшилося майже вдвічі - до 6,2 млн т, тоді як їх експорт досяг близько 6 млн т. Значно зросло виробництва та експорту соняшникової олії, що пояснюється рекордним валовим збором насіння соняшнику. Але експорт соєвої олії в натуральному виразі на 0,7 %, а експорт ріпакової олії скоротився на 48,0 %. Падіння виробництва та експорту пов'язано із масовим експортом насіння ріпаку та сої. Відміна так званих «соєвих правок» призвела до зростання експорту цих культур. В цілому сальдо зовнішньої торгівлі олійно-жировою продукцією є позитивним.

Олійножировій галузі притаманна динаміка постійного розвитку та впровадження новітніх технологій. Починаючи з 2000 р., в Україні збудовано 35 нових заводів, загальна потужність яких досягла 20 млн т/рік, що дозволяє переробляти весь урожай насіння олійних культур. Успіх українських компаній, що експортують соняшкову олію, підкріплюється зростанням внутрішнього виробництва. На трійцю лідерів (табл. 1) по виробництву олії припадає практично 45% виробництва соняшникової олії.

Значний потенціал збільшення виробництва олійних культур зосереджено в підвищенні їхньої середньої урожайності. За аналізований період вона загалом зросла із 11,9 ц/га у 2000 р. до 25,9 ц/га в 2019 р. або вдвічі. Водночас, якщо брати до уваги статистику окремих країн світу, то в США середня урожайність вирощування олійних культур складає 32,2 ц/га, Аргентині - 32 ц/га, країнах ЄС - 26,4 ц/га, Туреччині - 26,3 ц/га.

Використання нових високоврожайних сортів і гібридів насіння основних олійних культур вітчизняної та зарубіжної селекції, за умов дотримання технології вирощування та відповідному мінеральному живленні й догляді за посівами, дозволяє досягти вказаних вище показників у наших доволі непередбачуваних, за погодно-кліматичним фактором, умовах.

Як правило, основними чинниками недобору урожаю олійних культур, в тому числі соняшнику, є порушення основних вимог сівозміни і технології вирощування, а також недостатня увага щодо підбору

гібриду і якості насінневого матеріалу. Впровадження нових гібридів з високим адаптивним потенціалом, використання високоякісного насіння і застосування сучасних технологій вирощування має забезпечити високий рівень ефективності виробництва за рахунок значного підвищення врожайності за оптимального рівні посівних площ.

Вітчизняне цукрове виробництво залишається одним зі стратегічно важливих напрямів АПК та зберігає перспективи стабілізації попри певні проблемні аспекти у розвитку галузі.

Виробництво цукру останніми роками стабілізувалося на рівні до 2 млн т, що не в останню чергу є результатом цілеспрямованого підвищення середньої урожайності цукрових буряків (фабричних) за рахунок впровадження нових високопродуктивних гібридів та інноваційних технологій його вирощування.

Основними трендами в цукровій галузі поряд зі стабілізацією його пропозиції є переорієнтація основних каналів збуту продукції із внутрішнього ринку на зовнішній та зменшення імпорту, про що свідчать дані річного продовольчого балансу.

Значний вплив на стан і динаміку розвитку цукрової галузі останніми роками справляє показник загального обсягу виробництва цукрової сировини та рівень її цукристості. Якщо аналізувати динаміку посівних площ під цукровими буряками, то можна спостерігати досить високу їх волатильність. Зокрема, у 2018 р. їх посіяли на площі 279,1 тис. га, що майже на 12% менше порівняно з попереднім. Водночас, у 2010-му цукрові буряки сіяли на площі 500,9 тис. га, а в 2012 р. — на 458,4 тис. га. У 2019 р найбільші посівні площі цукрових буряків були у Вінницькій (55,4 тис. га), Полтавській (33,7 тис. га), Тернопільській (33,7 тис. га) і Київській (22,8 тис. га) областях.

Таблиця 7

**Динаміка показників діяльності бурякоцукрового комплексу України**

	2015	2016	2017	2018	2019
Площа посівів, тис га	236,9	291,1	311,3	247,7	218,7
Урожайність, ц/га	435,8	481,5	465,5	508,3	444,8

## Продовження таблиці 7

Валовий збір, тис т	10330	14011	14881	13867	10204
Працювало заводів, од	36	42	48	42	33
Виробництво цукру, млн. т	1,43	2,01	2,14	1,82	1,48
Виробництво цукру на 1 га	6,04	6,91	6,87	6,63	6,77

*Джерело: побудовано авторами за даними[8;10]*

Вирощування цукрових буряків та виробництво цукру завжди займало провідне місце в економічному потенціалі агропромислового комплексу України. Цукор називали одним з головних стратегічних товарів, оскільки він постійно займав 7-8 % від загального обсягу експорту України. Нині цукрові буряки залишаються однією з найменш прибуткових культур у рослинництві. Одним з основних факторів скорочення посівів цукрових буряків є несприятлива ситуація на українському ринку цукру, де ціни утримуються на надзвичайно низькому рівні, незважаючи на збільшення собівартості. Низькі ціни на цукор не дозволяють цукровим заводам платити відповідну ціну за буряки, а виробники цієї культури змушені скорочувати посіви. Не дивлячись на несприятливі економічні умови бурякоцукровий комплекс продовжує нарощувати виробництво цукру та його експорт. На переробці врожаю 2018 р. працювало 42 цукрових заводи які переробили 13,6 млн т цукрових буряків і виробили 1,82 млн т цукру. У сезоні 2019/20 МР працювало 33 цукрові заводи, які переробили 9,84 млн т цукрових буряків і виготовили 1,48 млн т цукру, що майже на третину менше, ніж попереднього року. Такий результат був прогнозованим, адже світовий профіцит цукру, що тривав останні три роки, суттєво вплинув і на український ринок. У сезоні 2020/21 МР станом на 01.10.2020 працювало 12 цукрозаводів.

Проаналізувавши основні показники розвитку галузі харчової промисловості можна зазначити, що галузь є перспективною та конкурентоздатною, а її експортний потенціал дуже потужний. Спад деяких показників окремих галузей харчової промисловості відбувся із-за: загальноекономічної та політичної ситуації, зниження купівельної

спроможності населення, нестачі оборотних коштів у виробників, відсутності інноваційної політики.

Скорочення реальних доходів та зміна структури витрат населення призвело до зниження економічної доступності населення країни до харчових продуктів і негативно вплинуло на поведінку споживачів на внутрішньому ринку продовольства. При цьому, скорочення питомої ваги витрат домогосподарств на продукти харчування з 62,7% у 2000 р. до 54,4% - у 2014 р. та до 50,2% - у 2019 р в даній ситуації, може призвести до ілюзорного позитивного сприйняття ситуації, при якій в Україні знижується питома вага витрат на придбання харчових продуктів у загальному обсязі витрат домогосподарств. Проте, в реальності відбулась і продовжує відбуватись зміни у структурі витрат домогосподарств (збільшується питома вага витрат на оплату комунальних послуг, електроенергії, газу, оплату транспортних послуг тощо) за яких витрати на придбання продуктів харчування формуються за залишковим принципом. Все це призводить до того що рівень споживання основних продуктів та не відповідає раціональним нормам їх споживання (табл.8). Додатково калорійність харчування знизилась на 26,84% проти 1990 р і забезпечується в основному за рахунок вуглеводних продуктів (картопля, хліб, олія). Єдиним доступним джерелом споживання тваринних білків для більшості населення залишились яйця.

Під впливом зниження реальних доходів населення відбулися зміни в поведінці майже 50% споживачів на продовольчому ринку: в середньому 20% споживачів скоротили обсяг і частоту покупки, 15% – перейшли на більш дешеві аналоги, 10% – відмовилися від регулярної покупки звичних продуктів харчування, а 5% – скоротили обсяг покупок і також перейшли на дешевші аналоги, що свідчить про погіршення якості харчування майже 50% населення країни.

В останні п'ять років, знизилися обсяг, частота й регулярність покупок переважно основних продуктів, які визначають якість харчування в цілому: із числа покупців, що регулярно споживали м'ясо - 36% скоротили обсяг і частоту покупки, 26% - відмовилися від його регулярної покупки.

Таблиця 8

**Споживання основних продуктів харчування  
населенням України (на одну особу за рік; кг)**

	1990	2000	2005	2010	2015	2019	2019 до 1990, %%
М'ясо та м'ясо-продукти	78,2	32,8	39,1	52,0	50,9	53,6	<b>68,54</b>
Молоко та молочні продукти	373,2	199,1	225,6	206,4	209,5	200,5	<b>53,61</b>
Яйця (шт.)	272	166	238	290	267	282	<b>103,67</b>
Хлібні продукти	141,0	124,9	123,5	111,3	139,8	137,5	<b>97,51</b>
Картопля	131,0	135,4	135,6	128,9	163,7	164,7	<b>125,3</b>
Овочі та баштанні продовольчі культури	102,5	101,7	120,2	143,5	159,7	164,7	<b>159,8</b>
Плоди, ягоди та виноград	47,4	29,3	37,1	48,0	49,7	58,7	<b>123,8</b>
Риба та рибні продукти	17,5	8,4	14,4	14,5	8,6	12,5	<b>71,4</b>
Цукор	50,0	36,8	38,1	37,1	35,7	28,8	<b>56,7</b>
Олія	11,6	9,4	13,5	14,8	12,3	11,9	<b>102,5</b>
Калорійність, ккал/добу	3597	2696	2661	2916	2799	2691	<b>73,14</b>

*Джерело: побудовано авторами за даними [12]*

Дані показники для ковбасних виробів становлять 30 і 15%, молочних продуктів - 26 та 9%, морепродуктів - 49 і 33%. В той же час обсяги й регулярність придбання дешевих і менш поживних товарів першої необхідності знизилися несуттєво - на 3-5% .

Все це дозволяє зробити висновок, що в останні роки на продовольчому ринку країни сформувалась загрозна тенденція яка полягає в тому, що рівень цін на харчові продукти та обсяги їх виробництва знаходяться в значно більшій залежності від рівня платоспроможності населення, ніж від розміру цін на сировину та виробничих витрат на виробництво продуктів харчування. Відповідно, у випадку підвищен-

ня цін на соціально значимі продовольчі товари споживач не матиме економічної доступності до них, що може стати приводом не тільки до посилення кризових явищ у харчовій промисловості, а і до виникнення соціальних невдоволень у населення.

Через згадані тенденції відбулося значне звуження загальної ємності ринку харчових продуктів, внаслідок чого зменшується затребуваність вітчизняної харчової продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, що не сприяє розвитку виробництва продовольчих товарів. Безумовно, проблеми, що існують навколо організації зовнішньоторговельної діяльності підприємств харчової промисловості, враховуючи обмеженість внутрішнього споживання, теж негативно впливають на стабільність виробництва харчових продуктів (постійно виникають ситуації умовного перенасичення або дефіциту продуктів харчування на продовольчих ринках за окремими групами товарів, ускладнення із просуванням продукції на зовнішні ринки, демпінгування цін внутрішнього ринку під тиском імпортних товарів, насичення ринку неякісною продукцією тощо).

Також треба відзначити, що в умовах девальвації національної валюти, у сфері торгівлі, яка найбільш наближена до кінцевого споживача і де має місце висока швидкість обороту капіталу, часто створюються умови для необґрунтованого підвищення цін та отримання додаткового прибутку. В періоди різких змін попиту на харчові продукти (гречана крупа, цукор, цибуля, яблука, м'ясо тощо), ця сфера знаходиться у більш вигіднішому становищі, ніж інші учасники ланцюжку «виробництво сільгоспсировини – переробка – реалізація кінцевому споживачу» оскільки може щоденно швидко змінювати ціну реагуючи на зміну попиту, тоді як інші учасники ланцюжку, у більшості випадків, знаходяться у невигідному становищі, тому що вже реалізували свій товар. Отже, у ланці роздрібно торгівлі, за умов відсутності антимонopolних дій державних структур, відбулося не просто зростання цін у відповідності до збільшення витрат на закупівлю сировини переробними підприємствами й, відповідно, до оптових цін виробників цієї продукції, а і сформувалась надмірна маржа. В той же час

інші товаровиробники, учасники ланцюжку створення цього продукту, були позбавлені такої можливості. При цьому треба зауважити, що підвищені ціни на етапі реалізації продукту кінцевому споживачу не повертаються у своє початкове положення навіть після зниження закупівельних цін на сировину та оптових цін у виробника.

З цього можна зробити висновок, що ефективний механізм державного регулювання, встановлення й підтримки цін на харчові продукти повинен включати комплекс різноманітних, взаємодоповнюючих інструментів, бути гнучким і динамічним при використанні в мінливих умовах. До числа елементів цього механізму можна віднести й відновлення практики державних замовлень на продовольчу продукцію та/або державні закупівлі до Аграрного фонду сільськогосподарської продукції при її надвиробництві і товарні інтервенції з нього при її нестачі з метою підтримки рівноваги попиту і пропозиції та утримання бажаного рівня цін. Але такі великомасштабні ринкові операції вимагають значних фінансових витрат і не завжди досягають мети. Тому державі доцільно розглянути можливість введення прямого планування обсягів виробництва сільгосппродукції за рахунок, наприклад, підписання контрактів із сільгоспвиробниками на обмеження посівів тих або інших культур, тимчасового виведення землі з обороту, виплату відповідної компенсації сільгоспвиробникам за планову здачу худоби на переробні підприємства, введенням прямого квотування обсягів виробництва тощо.

Виходячи з вищевикладеного можна зробити висновок, що ключовими суперечностями та факторами, що супроводжують і впливають на функціонування підприємств харчової промисловості в конкурентному середовищі продовольчого ринку України є :

1. Самоусунення держави від регулювання та удосконалення цінових пропорцій і механізму ціноутворення та розподілу доходів між підприємствами всіх сфер АПК і торгівлю, призводило і призводить до різких стрибків цін, в тому числі, через бездіяльність Аграрного фонду на ринку продовольства. Існуючі нині системи ціноутворення, податкової політики, кредитування та інвестування АПК, а також

модель захисту внутрішнього ринку України від несприятливої цінової кон'юнктури на світовому продовольчому ринку та цінових коливань (адміністративне регулювання цін, заборона або обмеження імпорту-експорту тощо) є неефективними в умовах відкритої ринкової економіки. В діях держави щодо встановлення цінових пропорцій переважає циклічна тактика з дуже низьким часовим діапазоном. На сьогоднішній день всі економічні результати державної політики оцінюються в основному у порівнянні з аналогічним періодом попереднього року, без застосування стратегічного планування. В цих умовах потрібна зміна цільової орієнтації з боку держави і перехід від тактичного, короткострокового планування дій держави до стратегічного, довгострокового. Останнього можна досягти лише при побудові тривалих партнерських стосунків між всіма учасниками ланцюжка з виробництва продовольчих товарів на основі економічної зацікавленості, відповідальності та взаємоповаги, які є фундаментом надзвичайно важливої неформальної ринкової категорії – довіра до бізнес-партнера. Без цього забезпечення індустріального великотоварного стабільного виробництва всіх видів агросировини для підприємств переробних галузей є проблематичним. Саме на базі потужних інтегрованих агропромислових об'єднань можна застосовувати сучасні індустріальні технології. Це разом з «ефектом масштабу» виробництва дозволить якщо не скоротити, то, принаймні, суттєво уповільнити зростання витрат на виробництво та забезпечити зростання доходності переробних підприємств.

2. Відсутність регулювання обсягів виробництва, організованих каналів збуту вітчизняної продукції продовольчого підкомплексу АПК, ефективного державного механізму підтримки цін, призводить до дисбалансу попиту та пропозиції агросировини на аграрному ринку і харчових продуктів на продовольчому ринку, посилює тенденцію до зміни структури виробництва в сільському господарстві, а саме до збільшення площ вирощування та обсягів виробництва прибуткових культур (технічні та зернові культури) і до зменшення площ вирощування та обсягів виробництва збиткових культур і видів продукції (цу-



кровий буряк, продукція тваринництва тощо), в результаті чого скорочуються пропозиції аграрної сировини для переробних підприємств та з'являються ресурсні та продуктові дисбаланси.

3. Суттєві цінові диспропорції, нееквівалентний розподіл прибутку, що існує у відносинах учасників ланцюжку взаємозв'язаних видів діяльності у відповідності до технологічної послідовності процесів з виробництва із агропродукції кінцевих продуктів і доведення їх до кінцевого споживача з метою задоволення потреб останнього, призводять до необґрунтованого підвищення цін, зловживання недобросовісними методами конкуренції и веде до збільшення виробничих витрат в окремих ланках ланцюжку створення продовольчих продуктів та до зниження продуктивності і ефективності діяльності підприємств АПК.

4. Валютні ризики, що пов'язані з придбанням імпортних техніки, технологій, обладнання, витратних основних та допоміжних матеріалів, комплектуючих, запчастин, насіння, засобів захисту рослин тощо, при девальвації національної валюти призводять, в кінцевому результаті, до значного збільшення витрат на виробництво харчових продуктів та цін на них.

5. Посилення глобалізації світового продовольчого ринку призводить до визнання низьких витрат важливим джерелом конкурентних переваг, що, в свою чергу, для вітчизняних підприємств АПК робить конкуренцію з боку ринків із низькими витратами й цінову конкуренцію одними з ключових зовнішньоекономічних ризиків. При цьому глобальна пропозиція характеризується спроможністю суб'єктів глобальної економічної системи забезпечувати любий ринок (національний, транснаціональний та міжнародний (регіональний)) товарами і послугами в адекватних глобальному попиту обсягах, номенклатурі і цінах.

6. Зниження купівельної спроможності населення зменшує попит на продукцію харчової промисловості. При цьому низький рівень конкурентоспроможності багатьох видів харчових продуктів і підприємств харчової промисловості не дозволяє компенсувати втрати від

зменшення попиту на внутрішньому ринку збільшенням обсягів реалізації на світовому ринку. Більш того, вплив дії цього фактора може бути нейтралізований лише в довгостроковому періоді у результаті кількісних та якісних системних змін національного макроекономічного середовища.

7. Нерозвиненість транспортної та логістичної інфраструктури (елеватори, сучасне складське господарство тощо) призводить до значних втрат агросировини, погіршенню її якості, дисбалансів попиту та пропозиції і, як наслідок, до дефіциту певних видів сировинних ресурсів для підприємств харчової промисловості та продуктів для населення.

8. Олігополія, а іноді і штучна монополія, промислових та переробних підприємств, що провокує монопольну поведінку у сферах матеріально-технічного постачання агропідприємств, закупівлі сільгоспсировини, оптової та роздрібною торгівлі сільськогосподарською і харчовою продукцією призводить до необґрунтованого заниження цін на агросировину, зловживань недобросовісними методами конкуренції.

9. Відсутність дієвої системи контролю якості й безпеки сільськогосподарської сировини та харчових продуктів, на підґрунті сучасних європейських норм і правил, виступає бар'єром щодо збільшення обсягів експорту продукції підприємств харчової промисловості на світовий ринок. До основних чинників, що сприяють консервації існуючого становища у сфері якості та безпеки продовольства є відтермінування імплементації у господарське середовище України правових норм СОТ та ЄС.

### Список використаних джерел

1. Конституція України: Із змінами, внесеними згідно з Законом № 2222-IV від 08.12.2004. К. : Велес, 2016. 48 с.
2. Ємцев В.І. Конкурентоформуюче середовище підприємств цукрової галузі: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. доктора екон. наук: 08.00.04. Київ, 2014. 41 с.
3. Ємцев В. І. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств буряко-

воцукрого підкомплексу в умовах конкурентного середовища : монографія. К. : ЦП «КОМПРИНТ», 2013. 477 с.

4. Ленин В. И. Империализм как высшая стадия капитализма. Избранные произведения : в 3 т. М. : Политиздат, 1974. Т. 1.
5. Державне управління статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
6. Офіційний сайт ФАО [Електронний ресурс] / URL: <http://www.fao.org/publications/highlights-detail/ru/c/1307918/>
7. Офіційний сайт Всесвітнього банку [Електронний ресурс] / URL: [www.worldbank.org/indicator](http://www.worldbank.org/indicator)
8. «Статистичний щорічник України. 2018 рік. [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
9. Статистичний збірник «Сільське господарство України» за 2019 рік [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
10. Статистичний збірник «Рослинництво України» за 2019 рік [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
11. Статистичний збірник «Тваринництво України» за 2019 рік [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
12. Статистичний збірник «Баланси та споживання основних продуктів харчування населенням України» за 2019 рік [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
13. Топ-20 переробників молочної продукції [Електронний ресурс]. - URL: <http://latifundist.com/rating/top-20-pererabotchikov-molochnoj-produktsii>
14. Топ-10 виробників соняшникової олії в Україні [Електронний ресурс]. – URL: <https://latifundist.com/rating/top-10-proizvoditelej-podsolnechnogo-maslav-ukraine>
15. Топ-10 виробників м'ясних продуктів [Електронний ресурс]. – URL: <http://latifundist.com/rating/top-proizvoditelej-myasnyh-produktov-2018>
16. Sraffa P. The laws of returns under competitive conditions. // *Economic Journal*, December 1996. p.96
17. Сайт Асоціації «Укроліяпром». [Електронний ресурс]. – URL: <https://ukroilprom.org.ua/news/vyrobnytstvo-ta-vykorystannya-osnovnyh-vydiv-nasinnya-oliynyh-kultur-v-ukrayni>
18. Сайт Національної асоціації цукровиробників України. [Електронний ресурс]. – URL: <http://ukrsugar.com/en/post/ukrainian-sugar-output-reduced-by-almost-20>

## **МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ РІВНЯ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

В сучасних динамічних реаліях глобалізації економічних процесів та загостренні ринкової конкуренції, персонал виступає одним із ключових факторів підвищення ефективності функціонування підприємств та організацій. У системі таких змін, не останню роль займає поняття кар'єрного зростання, яке є важливою складовою системи управління трудовими відносинами на підприємстві, що характеризує рівень розвитку працівників та виступає потужним інструментом, що дозволяє керівництву підприємства більш раціонально використовувати трудовий потенціал своїх співробітників для комерційних цілей. В умовах недосконалого процесу управління кар'єрним зростанням персоналу на вітчизняних підприємствах, існує нагальна необхідність в удосконаленні системи управління професійним просуванням персоналу, а також у розробці методів комплексної оцінки цього складного та багатоаспектного процесу.

Проблемам управління кар'єрним зростанням персоналу на підприємстві та його оцінці присвячено праці вітчизняних вчених, зокрема: Л.В. Балабанова [1], В.М. Гриньова, М.М. Новікова, О.А. Небилиця [3]; В.А. Літинська [5]; С.В. Мішина [6]; В.С. Савельєва, О.Л. Єськов [7], А.Ю. Шахно [8] та інші. Велику увагу дослідженню сучасних процесів кар'єрного зростання персоналу приділяє зарубіжна компанія Deloitte [9-10].

Метою є дослідження підходів і методів оцінки рівня кар'єрного зростання працівників різних категорій; представлення практично-

го застосування таксономічного методу побудови комплексного інтегрального показника кар'єрного зростання персоналу на прикладі ТОВ «Фабрика Класум».

Управління кар'єрним зростанням – це складний та цілеспрямований процес з розвитку професійних здібностей працівника, накопичення ним професійного досвіду і раціональне використання його таким чином, щоб це дозволяло, з одного боку, задовольнити комерційні інтереси організації, а з іншого, відповідати цілям, потребам, можливостям та здібностям окремих співробітників [4]. Головним завданням управління кар'єрним зростанням персоналу є досягнення економічних та соціальних цілей, при якому в задовільних розмірах будуть реалізовані обидва види ефективності [10, с. 23].

Кар'єрне зростання персоналу на підприємстві включає в себе дві основні складові: трудовий потенціал працівників та умови його побудови. Трудовий потенціал персоналу характеризується кількісними та якісними показниками, а умови побудови діляться на ті, що залежать від підприємства та на ті, що від нього не залежать. Таким чином, кількісні показники виражають певну міру якості характеристик трудового потенціалу працівників, а якісні показники та умови побудови кар'єрного зростання – відображаються у факторах, що на кар'єрне просування впливають [10, с. 58]. Відповідно до цього, Гриньова В. М., Новікова М. М. та Небилиця О. А. сформуvalи наступну систему показників, що характеризуватимуть дані процеси (рис. 1) [10, с. 94].

Методи оцінки кар'єрного зростання можуть бути якісними та кількісними. Процес кар'єрного зростання персоналу на підприємстві характеризується великою кількістю ознак, які мають різні одиниці виміру, тому виникає проблема узагальненої та комплексної оцінки його величини. Метод побудови інтегрального показника дозволяє поетапно часткові показники кар'єрного зростання персоналу звести спочатку до узагальнюючих показників, а в результаті і до єдиного комплексного.

Використання таксономічного методу побудови інтегрального показника кар'єрного зростання персоналу дозволяє звести сукупність

різних ознак аналізованого процесу до однієї синтетичної величини. Сутність даного методу полягає у визначенні відстаней між фактичними значеннями часткових показників, що характеризують кар'єрне зростання персоналу з їх еталонними значеннями. Таксономічний метод оцінки рівня кар'єрного зростання персоналу на підприємстві дає змогу отримати узагальнюючу характеристику існуючому показнику відносно його еталонного рівня [10, с. 96].

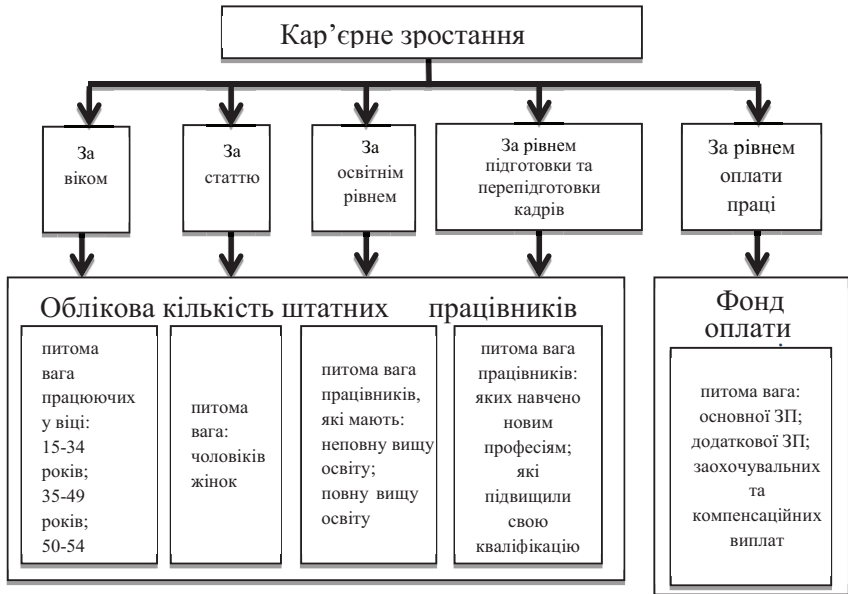


Рис. 1. Система показників, яка характеризує кар'єрне зростання персоналу на підприємстві

Джерело: Складено автором на основі [10, с. 94]

Визначення еталонних значень для кожного часткового показника є важливим етапом процедури обчислення інтегрального показника кар'єрного зростання. При формуванні даних еталонних значень, можна використовувати декілька методів: експертних оцінок; розподіл показників на стимулятори і дестимулятори та за критерієм min-max.

Також еталонне значення показника може встановлюватися на основі загальних нормативних значень, сформованих в результаті логічного аналізу відповідно до специфіки діяльності підприємства або бажаного рівня значень показників, щодо кар'єрного зростання персоналу, проте таке еталонне значення має бути гнучким та урахувати подальші завдання розвитку підприємства, а також фактори зовнішнього середовища [10, с. 97].

Сформувавши систему часткових показників (табл. 1), які є складовими кар'єрного зростання персоналу підприємства та визначення їх еталонних значень, необхідно провести стандартизацію даних показників (форм. 1).

Таблиця 1

**Часткові показники кар'єрного зростання персоналу**

№ п/п	Показник	$X_i$	Узагальнюючий показник	Ум. позн
1	Питома вага працюючих у віці 15-34 років	$X_1$	Узагальнюючий показник за віковою ознакою	$I_{\text{вік}}$
2	Питома вага працюючих у віці 35-49 років	$X_2$		
3	Питома вага працюючих у віці 50-54 років	$X_3$		
4	Питома вага працюючих у віці 55-59 років	$X_4$		
5	Питома вага працюючих пенсійного віку	$X_5$		
6	Питома вага чоловіків	$X_6$	Узагальнюючий показник за гендерною ознакою	$I_{\text{ген}}$
7	Питома вага жінок	$X_7$		
8	Питома вага працівників, які мають неповну вищу освіту	$X_8$	Узагальнюючий показник освітнього рівня персоналу	$I_{\text{ос}}$
9	Питома вага працівників, які мають повну вищу освіту	$X_9$		

Продовження таблиці 1

10	Питома вага працівників, які навчені новим професіям	$X_{10}$	Узагальнюючий показник рівня підготовки та перепідготовки персоналу	$I_{\text{пн}}$
11	Питома вага працівників, які підвищили кваліфікацію	$X_{11}$		
12	Питома вага основної заробітної плати	$X_{12}$	Узагальнюючий показник рівня оплати праці персоналу	$I_{\text{оп}}$
13	Питома вага додаткової заробітної плати	$X_{13}$		
14	Питома вага заохочувальних та компенсаційних виплат	$X_{14}$		

Джерело: складено авторами на основі [10, с. 95].

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - x_i}{\delta_j} \quad (1)$$

де  $z_{ij}$  – значення показника після стандартизації;

$x_{ij}$  – значення показника за відповідною ознакою;

$x_i$  – середнє значення показників;

$\delta_j$  – стандартне відхилення (форм. 2).

$$\delta_j = \left[ \frac{1}{n} * \sum_{i=1}^n (x_{ij} - x_i)^2 \right]^{\frac{1}{2}} \quad (2)$$

де  $n$  – число років, за які проводиться дослідження.

Наступним етапом є зведення сукупності ознак кар'єрного зростання персоналу за таксономічним методом до синтетичної ознаки (формули 3).

$$I = 1 - \frac{dio}{s_o} \quad (3)$$

Коефіцієнт  $dio$  – це відстань від фактичного значення  $j$ -го показника за певний період часу до його еталонного значення (форм. 4).

$$dio = \sqrt{\sum (z_{ij} - z_{oi})^2} \quad (4)$$



де  $z_{0i}$  – значення еталонного показника після стандартизації.

Для приведення значень узагальнюючих показників  $I$  до інтервалу від 0 до 1 використовується нормувальний коефіцієнт  $S_0$ , що являє собою суму середньої відстані від фактичних значень показників до еталонних ( $d_{cp}$ ) та стандартного відхилення відстаней показників до їх еталонів від середньої відстані за всіма показниками ( $sd$ ) (форм. 5, 6, 7).

$$S_0 = d_{cp} + a * sd \quad (5)$$

де  $a$  – деяке позитивне число, обране так, щоб значення показника  $I$  змінювалося в інтервалі від 0 до 1

$$d_{cp} = \frac{1}{n} * \sum dio \quad (6)$$

$$sd = \sqrt{\frac{1}{n} * \sum (dio - d_{cp})^2} \quad (7)$$

Обчислення комплексного інтегрального показника кар'єрного зростання персоналу здійснюється на основі середньозваженого показника (форм. 8).

$$I_{ПКЗ} = \sum_{i=1}^5 (\omega_i * I_i) \quad (8)$$

де  $\omega_1, \omega_2, \omega_3, \omega_4, \omega_5$  – питома вага показників ( $\sum \omega_i = 1$ )

При розрахунку питомої ваги кожного узагальнюючого показника слід враховувати те, що всі досліджувані показники є рівнозначними, тобто мають рівні переваги (форм. 9) [10, с. 97-98].

$$\omega_i = \frac{1}{N} \quad (9)$$

де  $N$  – кількість узагальнюючих показників.

Описана вище методика побудови комплексного інтегрального показника оцінки рівня кар'єрного зростання персоналу була перевірена на прикладі меблевої фабрики м. Житомира ТОВ «Фабрика Класум». ТОВ «Фабрика Класум», торгова марка «Інтерстиль» – це сучасна

меблева фабрика, що займається виробництвом і продажем високоякісних кухонних меблів і меблів на замовлення з натуральної деревини (масиву) за індивідуальними замовленнями. Основні ринки збуту: переважно більша частка клієнтів – мешканці України, Німеччина, Голландія, США, ОАЕ та Італія. Продукція є високої якості та відноситься до класу дорогих елітних меблів, які мають специфічний попит. ТОВ «Фабрика Класум» основний свій оборот отримує в результаті продажу таких товарних груп як: меблі для сидіння з дерев'яним каркасом (м'які та жорсткі меблі), меблі кухонні, меблі для спальні, вітальні та їдальні.

Таким чином, проаналізовані часткові показники рівня кар'єрного зростання персоналу, представлені на рис. 1, в ТОВ «Фабрика Класум» були кількісно формалізовані та занесені до табл. 2 вихідних даних для подальшого розрахунку інтегрального показника.

В представленій системі часткових показників кар'єрного зростання персоналу в ТОВ «Фабрика Класум» стимуляторами виступають питома вага працівників, що мають повну вищу освіту, питома вага працівників, які навчені новим професіям та які підвищили кваліфікацію, а дестимулятором виступає питома вага працівників, які мають неповну вищу освіту.

Враховуючи сучасний стан підприємства та специфіку його діяльності для оцінки узагальнюючого показника за віковою ознакою були встановлені наступні еталонні значення: частка працівників у віці 15 – 34 років в обліковій кількості штатного персоналу становить 45%; у віці 35 – 49 років – 35%; у віці 50 – 54 років – 10 %; у віці 55 – 59 років – 7%; частка працюючих пенсіонерів за віком – 3%. Еталонні значення за гендерною ознакою розподілені у наступний спосіб: питома вага жінок у обліковій кількості штатного персоналу – 25%, чоловіків – 75%. Частка фонду основної заробітної плати у фонді оплати праці штатних працівників становить 70%, додаткової заробітної плати – 25%, заохочувальних та компенсаційних виплат – 5%.

Таблиця 2

## Динаміка зміни часткових показників кар'єрного зростання персоналу в ТОВ «Фабрика Класум» за 2017 – 2019 роки

Показник	Умовне позначення	Значення показника за роками		
		2017	2018	2019
Питома вага працюючих у віці 15-34 років	$X_1$	54,09	43,64	40,57
Питома вага працюючих у віці 35-49 років	$X_2$	18,42	27,27	31,43
Питома вага працюючих у віці 50-54 років	$X_3$	13,16	18,64	18,29
Питома вага працюючих у віці 55-59 років	$X_4$	10,53	6,36	5,71
Питома вага працюючих пенсійного віку	$X_5$	3,80	4,09	4,00
Питома вага чоловіків	$X_6$	85,09	87,27	90,29
Питома вага жінок	$X_7$	14,91	12,73	9,71
Питома вага працівників, які мають неповну вищу освіту	$X_8$	69,30	73,64	84,57
Питома вага працівників, які мають повну вищу освіту	$X_9$	30,70	26,36	15,43
Питома вага працівників, які навчені новим професіям	$X_{10}$	19,88	20,00	20,00
Питома вага працівників, які підвищили кваліфікацію	$X_{11}$	23,68	25,45	28,00
Питома вага основної заробітної плати	$X_{12}$	64,86	65,45	59,69
Питома вага додаткової заробітної плати	$X_{13}$	34,88	34,11	39,91
Питома вага заохочувальних та компенсаційних виплат	$X_{14}$	0,26	0,44	0,4

Складено авторами

Відповідно до алгоритму проведення комплексного вимірювання рівня кар'єрного зростання персоналу: здійснення стандартизації показників та зведення сукупності ознак кар'єрного зростання персоналу до однієї синтетичної величини, були розраховані узагальненні показники кар'єрного зростання персоналу за відповідними ознаками. Значення узагальнюючих показників усіх складових інтегрального показника кар'єрного зростання персоналу приймають своє значення в діапазоні  $0 \leq I \leq 1$  (табл. 3).

Таблиця 3

**Значення узагальнених показників складових кар'єрного зростання персоналу ТОВ «Фабрика Класум» за 2017-2019 рр.**

Показник	Умовне позначення	Значення показника за роками		
		2017	2018	2019
1	2	3	4	5
Узагальнюючий показник за віковою ознакою	$I_{\text{вік}}$	0,0632	0,0275	0,0414
Узагальнюючий показник за гендерною ознакою	$I_{\text{ген}}$	0,0935	0,0704	0,0386
Узагальнюючий показник освітнього рівня персоналу	$I_{\text{ос}}$	0,2000	0,1664	0,0817
Узагальнюючий показник рівня підготовки та перепідготовки персоналу	$I_{\text{пп}}$	0,0830	0,1479	0,2000
Узагальнюючий показник рівня оплати праці персоналу	$I_{\text{оп}}$	0,0052	0,0126	0,0101

*Складено авторами*

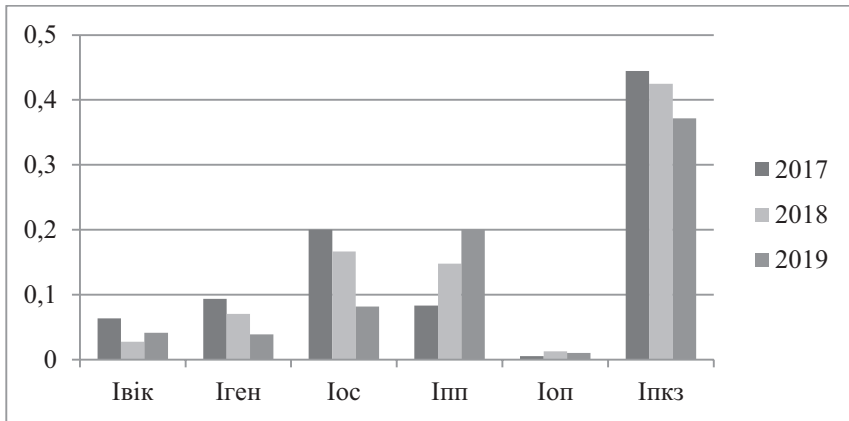
На основі середньозваженого показника, був здійснений розрахунок комплексного інтегрального показника кар'єрного зростання персоналу в ТОВ «Фабрика Класум» (рис. 2):

$$I_{\text{ПКЗ}(2017)} = 0,2 \cdot (0,0632 + 0,0935 + 0,2 + 0,0830 + 0,0052) = 0,4448$$

$$I_{\text{ПКЗ}(2018)} = 0,2 \cdot (0,0275 + 0,0704 + 0,1664 + 0,1479 + 0,0126) = 0,4249$$

$$I_{\text{ПКЗ}(2019)} = 0,2 \cdot (0,0414 + 0,0386 + 0,0817 + 0,2 + 0,0101) = 0,3718$$

На підставі того, що інтегральний показник кар'єрного зростання персоналу було розраховано таксономічним методом, можна зробити висновок про укомплектування кадрів за такими ознаками: віком, статтю, рівнем освіти, рівнем підготовки та перепідготовки кадрів, рівнем оплати праці та дослідити на скільки вони віддаляються від встановлених еталонних значень за певний період.



*Рис. 2. Динаміка значень інтегрального показника кар'єрного зростання персоналу в ТОВ «Фабрика Класум» за 2017-2019 роки  
Складено авторами*

За аналізований період, значення комплексного інтегрального показника кар'єрного зростання в ТОВ «Фабрика Класум» знаходиться в межах від 0,3718 до 0,4449. З 2017 по 2019 роки, значення даного показника має тенденцію до зниження. Так, у 2018 році рівень кар'єрного зростання персоналу зменшився на 0,0199, а у 2019 – на 0,0536.

**Висновки.** Специфіка людського фактору полягає в тому, що він безпосередньо здійснює вплив на результати виробничої та фінансово-економічної діяльності підприємства, а потужність такого впливу тим більша, чим більш вищою є ефективність використання трудового потенціалу кожного працівника. Поняття кар'єрного зростання

не ототожнюється вже із простим підвищенням у посаді, а є однією із основних складових системи ефективного управління трудовими відносинами на підприємстві та важливим індикатором рівня розвитку його працівників. Це вагомий чинник, що впливає на соціально-психологічний клімат персоналу, на підвищення продуктивності праці, а в результаті на конкурентоспроможність та прибутковість підприємства в цілому.

На сучасному етапі об'єктивність оцінки рівня кар'єрного зростання є основою в прийнятті обґрунтованих управлінських рішень щодо забезпечення соціально-економічної ефективності управління персоналом підприємства за рахунок його кар'єрного просування. Таксономічний метод побудови інтегрального показника кар'єрного зростання персоналу не тільки визначає рівень ключових показників, що на нього впливають, але і вказує реальне становище підприємства щодо кар'єрного зростання персоналу. Дана методика дає можливість з певною вірогідністю визначити рівень кар'єрного зростання персоналу для прийняття рішень та реалізації їх з метою раціонального укомплектування кадрового складу підприємства та підвищення трудового потенціалу працівників, що в свою чергу впливатиме на ефективність діяльності підприємства в цілому.

### Список використаних джерел

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом Підручник.К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Винагородський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-ге видання: навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2019. 488 с.
3. Гриньова В.М., Новікова М. М., Небилиця О. А. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства : монографія. Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. 178 с.
4. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. К.: Атлант, 2013. 427 с.

5. Літинська В.А. Управління кар'єрою персоналу: навч. посібник. Хмельницький : Цюпак А.А, 2015. 187 с.
6. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління діловою кар'єрою: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 176 с.
7. Шахно А.Ю. Основні напрямки підвищення ефективності праці трудових ресурсів підприємства. Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 2014. Том 15. № 3. С. 237-245.
8. Мішина С.В. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. Ефективна економіка. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6884>.
9. Розділ п'ятий зі звіту Deloitte Global Human Capital Trends. 2018. Р. 41-45. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-2.pdf>
10. Розділ третій зі звіту 2017 Deloitte Global Human Capital Trends. 2017. Р. 29-35. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf>

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ HR-ФАХІВЦЯ

Менеджер персоналу, або HR-менеджер (від англ. Human resources - людські ресурси), - професія порівняно нова для України. Менеджер персоналу здійснює весь цикл робіт з персоналом: від вивчення ринку праці і найму персоналу до відходу на пенсію або звільнення. Він розробляє стратегію управління персоналом, кадрову політику та планування кадрової роботи; забезпечує організацію кадрами необхідної кваліфікації, необхідного рівня та спрямованості підготовки; аналізує кадровий потенціал, прогнозує і визначає потребу в робочих кадрах і фахівцях; проводить маркетинг персоналу; підтримує ділові зв'язки зі службами зайнятості; планує організацію і контроль підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців і керівників; комплектує керівними, робочими кадрами і фахівцями організацію з урахуванням перспектив її розвитку та інше.

Персонал-менеджери потрібні далеко не всім організаціям. У невеликих фірмах кадрове діловодство часто веде секретар, а інші функції при необхідності можуть бути розподілені між іншими фахівцями. Існує норматив - один менеджер персоналу необхідний на 80-100 співробітників. Якщо на підприємстві працює більше 150 чоловік, одного менеджера персоналу вже недостатньо. У великих компаніях в службі персоналу можуть працювати 10-15 менеджерів, кожен з яких відповідає за окрему ділянку роботи: один - за наймання персоналу, інший за навчання і т.д.[1].

Ми виділили п'ять складових, які впливають на успішність діяльності співробітника в організації:



1. Професійні знання в предметній області.
2. Управлінські навички.
3. Лідерські якості.
4. Рівень ( «масштаб») тих проблем / задач, які співробітник може вирішувати.
5. Відповідність ціннісних установок людини корпоративній культурі.

Перехід від рівня HR-фахівця на рівень HR-директора передбачає не тільки оволодіння додатковими спеціальними знаннями і навичками, а й підвищення «масштабу» і складності вирішуваних завдань і ступеня відповідальності.

HR-фахівець, особливо в невеликих компаніях, спеціалізується зазвичай на виконанні завдань в одному або декількох напрямках (наприклад, фахівець з підбору персоналу часто веде кадрове діловодство і програми адаптації, а фахівець з оцінки - організовує навчання). Він вміє їх виконувати і постійно вдосконалюється в цьому, але в той же час - часто не бачить системному взаємозв'язку всіх завдань в сфері управління персоналом.

Сфера відповідальності HR-директора - розробка стратегії компанії в області людських ресурсів і методів її реалізації, деталізація стратегії і постановка перед фахівцями конкретних завдань, формування команди для досягнення поставлених цілей. HR-директор повинен розуміти роль людських ресурсів в реалізації стратегічних планів компанії, бачити систему управління персоналом в цілому, взаємозв'язок всіх напрямків діяльності свого департаменту. При цьому пріоритетність і глибина реалізації конкретних завдань може змінюватися - залежно від типу організації і етапу її розвитку [1] .

За наявною інформацією, за останній рік змінилося близько 70% HR-керівників (висновки обмежені обсягом вибірки організацій, які вдалося відстежити). Одна з найважливіших причин, на нашу думку, - невідповідність системи цінностей ейчара корпоративній культурі конкретної організації. Це відбувається тому, що в компаніях з різною корпоративною культурою від HR-підрозділів очікують різних резуль-

татів діяльності. Крім того, корпоративна культура організації змінюється в міру того, як вона проходить різні стадії циклу свого розвитку, що рідко хто з керівників враховує. Невміння ейчаров оцінити ступінь відповідності своїх ціннісних установок домінуючою в компанії корпоративної культури і неготовність зрозуміти, чого ж очікується від них в цій конкретній компанії.

Чим вище позиція, яку займає працівник в компанії, тим більше важливо - чи збігаються його цінності, життєві установки з корпоративними цінностями. Нам неодноразово доводилося спостерігати, як дуже досвідчений і кваліфікований HR-директор «не знаходить себе» в іншій організації (нерідко внаслідок цього у людини навіть розвивається «комплекс профнепридатність»). Насправді він просто опинився не в «своєї» організації, що вимагає виконання невласивої йому ролі.

Таким чином, наявність розвинених професійних та управлінських компетенцій, а також відповідна корпоративній культурі конкретної компанії система особистих цінностей - основа успішності HR-директора, базис для побудови стратегічного партнерства. Робота на стратегічному рівні вимагає від нього активної діяльності в рамках Ради директорів. Якщо при всіх перерахованих вище достоїнствах HR-директор - ще і яскравий харизматичний лідер, то він зможе стати справжнім стратегічним партнером, згуртувати всіх топ-менеджерів компанії в потужну управлінську команду, якій під силу будь-які вершини.

HR generalist - посада, яка має на увазі виконання всіх HR-функцій в кожній окремій компанії. До таких належать: наймання фахівців; оцінка персоналу; адаптація та мотивація персоналу; грейдеравання; навчання співробітників; розвиток корпоративної культури.

Це лише частина основних обов'язків HR generalist. Залежно від напрямку діяльності компанії і кількості співробітників, вони можуть доповнюватися і видозмінюватися [1].

Таблиця 1

**Зміна масштабу HR - обов'язків у залежності  
від рівня розвитку компанії**

Кількість людей в компанії	HR - обов'язки
До 10 осіб	Така компанія може цілком обійтися без HR-менеджера. CEO та офіс-менеджер можуть розподілити між собою управлінські та адміністративні функції. Але часто буває, що на роботу беруть HR generalist, який і виконує ці обов'язки.
Від 10 до 50 осіб	HR generalist в такій компанії найбільш часто зустрічається явище. Він підбирає персонал, займається онбордінгом і питаннями мотивації персоналу. Залежно від завантаженості фахівця з персоналу, можливо поділ в майбутньому HR-процесів на рекрутинг і управління та розширення HR-штату.
Понад 50-100 осіб	У цьому варіанті HR generalist фокусується на роботі з персоналом, займаючись питаннями адаптації персоналу, його оцінкою, утриманням і розвитком корпоративної культури. Для процесів найму співробітників на допомогу фахівця наймають одного або двох рекрутерів.

*Джерело: складено автором*

Якщо перевести у відсотки, то трудові будні HR-generalist імовірно можуть виглядати так:

50% - рекрутинг

Сюди входить перегляд резюме на job-порталах, робота з відгуками, спілкування з кандидатами, проведення співбесід, складання job offer і т.д.

до 15% - адаптація нових співробітників

Підготовка welcome box, інструкцій, інформаційних повідомлень або заходів з приводу виходу нового співробітника і / або складання плану розвитку на випробувальний термін, рішення питань, що виникли.

до 20% - проведення різних зустрічей [2]

HR-фахівець, найчастіше, не є особою, яка приймає остаточне рішення по найму. Також він може не мати необхідними професійними навичками для оцінки кандидата. Саме тому HR-generalist при проведенні інтерв'ю завжди заручається підтримкою керівників - CEO та менеджера проекту / команди.

Однією з найбільш трудомістких і вимагають підвищеної концентрації завдань є розробка HR-стратегії. Тут необхідні навички планування, постійної взаємодії з керівництвом, самоорганізація і відповідальний підхід. Досвід роботи на такій посаді може стати хорошим початком шляху фахівця по кар'єрних сходах. HR-generalist може виступити до директора з персоналу і навіть до HR Business Partner. Якщо фахівець продемонструє високий рівень організації процесів і досягне поставлених результатів, висока посада стане для нього наступним кроком у професійному розвитку.

В Україні тільки починають впроваджуватися міжнародні стандарти корпоративного управління, в процесі формування фінансовий ринок і ринок цінних паперів, тому про IR-фахівців (від англ. Investor Relations, IR - зв'язку / взаємини з інвесторами) знають поки не все.

Термін «зв'язки з інвесторами» був запропонований в 1953 році Ральфом Кордінером (Ralph Cordiner), головою ради директорів General Electric. Обов'язки перших IR-служб полягали у поширенні інформації про фінансовий стан компанії, прес-релізів і річних звітів. У США ця діяльність набула широкого поширення в 1960-і роки, коли основними учасниками фондового ринку були аналітики брокерських контор і приватні інвестори. За наступні 20 років IR-фахівцям довелося вчитися вибудовувати довгострокові взаємини з великими - інституційними інвесторами, частка яких на фондовому ринку збільшилася.

У міжнародній практиці прийнято, що емітенти створюють спеціалізований підрозділ по зв'язках з інвесторами - IR-службу. Рівень професіоналізму IR-спеціалістів та якість їх роботи - важливі показники серйозності емітента, від них залежить не тільки вартість бізнесу, а й умови залучення інвестицій. Взаємовідносини з інвесторами повинні

вибудовуватися на основі довгострокової стратегії, що включає в себе фінансові, комунікаційні та маркетингові аспекти. Головні завдання IR-служби: своєчасне надання зацікавленим особам прозорої інформації про поточний стан справ в компанії і перспективи її розвитку. IR-фахівці відповідають за всі процеси, які зачіпають інтереси і права як акціонерів та інвесторів, так і емітентів.

«Глобальні тенденції в області зв'язків з інвесторами» (За даними щорічного огляду групи GIRA відділу депозитарних розписок Bank of New York Mellon.)[1].

Основні результати:

1. 90% всіх опитаних компаній підвищили або зберегли колишній рівень комунікацій з аналітиками та інвесторами в зв'язку з нестійкістю на фінансових ринках за останні півтора року (більше половини цих респондентів активізували комунікації).

2. 81% компаній називає в якості основної контактної особи зі зв'язків з інвестиційними колами керівника служби зі зв'язків з інвесторами (IRO).

3. Головними цілями IR-служб є:

- забезпечення ефективного розкриття інформації (51%);
- участь у процесі прийняття стратегічних рішень (34%);
- диверсифікація акціонерної бази (33%).

4. У середньому IR-служба складається з шести чоловік (трьох - фахівці, трьох - клерки).

5. Понад половину респондентів очікують зростання інвестиційних можливостей в Великобританії і в континентальній Європі.

6. 59% респондентів відзначили, що в їхніх компаніях особа, відповідальна за зв'язки з інвесторами, підпорядковується фінансовому директору; 28% - безпосередньо виконавчому директору.

7. Найчастіше IR-фахівці докладають вищому керівництву про висновки фондових аналітиків (sell-side), майбутніх і минулих ініціативах в області IR і показниках результативності акцій, раді директорів - про показники результативності акцій; укладення фондових аналітиків і тенденції руху курсів акцій.

8. Найпоширеніші методи визначення результативності роботи ІR-служб:

- отримання неофіційних відгуків з боку інвестиційних кіл (55%);
- ефективне використання часу вищого керівництва (43%);
- число особистих зустрічей з представниками інвестиційних кіл (36%).

9. Аналітики найчастіше задавали питання про проблеми кредитування (66%), перспективи компанії на майбутнє (50%) і зниження витрат (50%).

10. ІR-фахівці наводять мости між інвестиційними колами і вищим керівництвом компаній: 67% ІRO зустрічаються з 81 або більше інвесторами в рік, таке ж число зустрічей проводять лише 33% фінансових директорів і 22% виконавчих директорів.[1]

Функціональні обов'язки фахівця зі зв'язків з інвесторами:

- організовує обов'язкове розкриття інформації відповідно до вимог що регулює ринок цінних паперів органу виконавчої влади (підготовка прес-релізів про всі значущі події в компанії, підготовка і публікація річних звітів, розміщення інформації на корпоративному сайті і допомогу користувачам в її інтерпретації);
- забезпечує взаємодію з фондовими біржами з питань обов'язкового розкриття інформації та підтримки цінних паперів компанії в котирувальних списках;
- бере участь в підготовці проведення річних загальних зборів акціонерів;
- організовує взаємодію з аналітиками інвестиційних компаній і банків, з інституційними інвесторами, з рейтинговими агентствами з питань присвоєння рейтингів (кредитних рейтингів і рейтингів корпоративного управління);
- формує і здійснює моніторинг баз даних (по інвестиційним фондам, аналітикам інвестиційних компаній і банків, фінансових ЗМІ і т. П.);
- організовує і проводить заходи (roadshow, конференц-зв'язок,

зустрічі з інвесторами та інвестиційними аналітиками), готує для них презентації та довідкові матеріали;

- бере участь у підготовці основних документів, супутніх розміщення (зокрема, проспекту емісії цінних паперів);
- проводить регулярні зустрічі з нинішніми та потенційними інвесторами, аналітиками фондів і брокерів.

Робота фахівців компаній, що вийшли на зарубіжні ринки, повинна відповідати більш суворим вимогам, зокрема, вони повинні добре володіти англійською та / або мовами найбільших іноземних інвесторів.

Крім того, ІR-фахівець повинен володіти великою бізнес-ерудицією, і (бажано) досвідом роботи на фінансовому ринку в якості аналітика, брокера або співробітника рейтингового агентства.[1]

Залежно від специфіки і розмірів компанії завдання управління виплатами можуть входити як в обов'язки HR-генералісти поряд з іншими HR-функціями, так і покладатися на співробітника, що спеціалізується тільки на цих напрямках. Назва посади буде істотно відрізнятися в залежності від того, який функціонал (аналітика, адміністрування соцпаketу, мотиваційна політика або інше) вважається пріоритетним в роботі цього фахівця.

На українському ринку праці зустрічаються такі назви вакансій фахівців напряму C & B:

- HR-аналітик відділу персоналу;
- фахівець відділу заробітних плат;
- фахівець відділу праці, компенсацій і пільг;
- фахівець з компенсацій та пільг;
- спеціаліст з мотивації;
- економіст (технолог) по нормуванню праці;
- економіст з праці;

а також англійські варіанти:

- Payroll Manager;
- Compensation and Benefits Specialist.

Фахівці C & B, як правило, працюють у великих торгових або виробничих компаніях, банках, компаніях - операторах мобільного зв'язку.[1]

До завдання фахівця з компенсацій та пільг може входити велика кількість напрямків, що включає розробку і впровадження компенсаційної та мотиваційної політик; аналіз і вдосконалення системи оплати праці; грейдкування посад; оцінка персоналу; програми соціального захисту; участь в оглядах зарплат та інших дослідженнях.

Оскільки в різних компаніях на перше місце ставляться різні напрямки C & B, а вимоги до утворення зайнятих на цих посадах людей поки не стандартизовані на державному рівні, існує великий розкид рівня кваліфікації та практичних навичок даних фахівців.

Останнім часом вищезгадані напрямки доповнено ще декілька митрендами, основними з яких ми вважаємо [3 :

*Рекрутинговий маркетинг.* Більш важливим аспектом стає брендінг компанії - репутація організації та її популярність як роботодавця, а також цінність кожного співробітника. Згідно з опитуванням, 72% претендентів вивчають репутацію компанії і бренд роботодавця перед подачею заяви

*Дослідження етичних питань інтелектуальних технологій.* Використання сучасних технологій обіцяє підвищення ефективності, яке принесе користь як співробітникам, так і компаніям. Наприклад, чат-боти, відповідають налаштувалася на нові питання про наймання і допомагають в процесі адаптації.

*Новий канон для digital-освіти.* 59% міленіалів стверджують, що можливість вчитися і рости надзвичайно важлива для них при виборі роботи.

*Створення та впровадження схем гнучкого графіка робіт* - кращі практики для гнучких схем роботи підтримують бізнес-модель компанії

*Підготовка до нового покоління співробітників.* Недавнє дослідження, проведене APPrise Mobile в США, показало, що 36% керівників вважають, що керувати співробітниками з покоління Z буде складніше, ніж в попередніх поколіннях, а 26% вважають, що з ними буде складніше спілкуватися.

*Допомагати, а не ускладнювати* - впроваджувати навчання і підви-



щення продуктивності, як природну частину роботи людей, а не окремо від неї.

*Заміна застарілих політик* - За минулі роки стало зрозуміло, що деякі з найбільш перспективних політик привели до того самого поведінки, від якого вони повинні були захистити компанію. Наприклад, diversity training.

*Від кар'єрних сходів до індивідуальних шляхах зростання* - HR допоможе співробітникам вибрати гнучкий кар'єрний шлях, включаючи горизонтальні і вертикальні моделі. Ця концепція «внутрішньої мобільності»

*Agile в HR вже тут.* Коли співробітники витрачають менше часу на непотрібні або неефективні завдання, вони отримують можливість виконувати і знаходити творчі рішення швидшими темпами.[4,5]

*Управління талантами* - зосередитися на впровадженні нових трендів підбору та адаптації персоналу. Це включає в себе залучення талановитих людей в організацію. Правильний підхід допоможе впоратися з кризою талантів, який існує на ринку в даний час.

**Висновки.** Підводячи підсумок, можна сказати, що в поточний час HR зосередиться на розумінні важливості співробітників. Одні тільки технології не вирішують проблеми на робочому місці. Таким чином, від HR-менеджерів буде вимагатися вдумливе і етичне використання знань для підвищення продуктивності, аналізу ефективності співробітників, поліпшення корпоративної культури.

### Список використаних джерел

1. Алейник А.А. Основные современные тенденции и проблемы hr- деятельности. URL: [https://www.researchgate.net/publication/336091664\\_Osnovnye\\_sovremennye\\_tendencii\\_i\\_problemy\\_hr-deatelnosti](https://www.researchgate.net/publication/336091664_Osnovnye_sovremennye_tendencii_i_problemy_hr-deatelnosti) (дата звернення: 24.07.2020).
2. Ошибки в предсказании современных трендов управления персоналом. URL: <https://hrhelpline.ru/oshibki-v-predskazanii-sovremennyh-trendov-upravleniya-personalom/>-(дата звернення: 24.07.2020).

3. Костенко Е.П. Современные тренды в управлении персоналом. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-trendy-v-upravlenii-personalom-otekhestvennyu-i-zarubezhnyu-opyt/viewer> - (дата звернення: 24.07.2020).
4. HR Тренды 2020 от Deloitte. URL: <https://pritula.academy/tpost/pzg6ezkkgf-hr-trendi-2020-ot-deloitte> - (дата звернення: 24.07.2020).
5. Современные HR тренды (по материалам исследований Deloitte и книги “The 2020 Workplace”). URL: <http://blog.websoft.ru/2018/04/hr-deloitte-2020-workplace.html>-(дата звернення: 24.07.2020).

## **МЕНЕДЖМЕНТ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ДИСТАНЦІЙНЕ НАВЧАННЯ ЯК СУЧАСНА ОСВІТНЯ ТЕХНОЛОГІЯ**

На сучасному етапі розвитку формування глобального інформаційного суспільства ставить перед людиною нові вимоги та завдання. Сутнісні глобалізаційні зміни потребують нових підходів до управління всією освітньою сферою, яка є інтегральною сукупністю освітніх структур, відносин, діяльності та свідомості, що забезпечує відтворення і розвиток інтелектуального потенціалу суспільства.

Великої актуальності набуває необхідність створення масової, але разом з тим якісної освіти, що зможе задовольнити потреби людини нового покоління, оскільки висока професійна компетентність особистості забезпечить їй у майбутньому високу мобільність в умовах ринку та гарантуватиме високий рівень соціального захисту.

Оскільки часто традиційна освіта не в змозі задовольнити всезростаючий попит, актуальним є питання модернізації існуючої системи освіти. Отже, реформування системи вищої освіти України у напрямку визнання студента центральною фігурою навчального процесу з одночасним розвитком його пізнавальної активності є обґрунтованою необхідністю. Це передбачає перебудову процесу навчання, кінцевою метою якого має стати максимальне розкриття індивідуальних можливостей та саморозвиток особистості кожного студента. Широкі можливості для адаптації освіти до нових умов відкриває сучасний рівень розвитку комп'ютерної техніки та програмного забезпечення, а одним з актуальних напрямів розбудови сучасної вищої освіти є впровадження технологій дистанційного навчання у навчальний процес. Дистанційне навчання виникає як якісно новий вид навчання, що має свої переваги та покликаний забезпечувати підвищення ефективності

навчання. Дистанційна форма навчання дає можливість створення систем масового безперервного самонавчання та загального обміну інформацією. Саме ця система може найбільш адекватно і гнучко реагувати на потреби суспільства щодо підготовки високопрофесійних фахівців.

Класична система освіти дає змогу глибше проникнути у сутність особистості студента та зрозуміти мотиви його поведінки. Якщо ж між викладачем та студентом з'являється бар'єр у вигляді комп'ютера, така можливість ускладнюється. Щоб ефективно організувати дистанційне навчання в умовах вищого навчального закладу, викладачі мають розуміти особливості процесу отримання знань шляхом застосування сучасних комп'ютерних технологій та знати психологічні особливості дистанційного навчання.

Інформатизація освіти, тобто процес створення, впровадження і використання інформаційно-комунікаційних технологій для підвищення ефективності усіх видів діяльності, що здійснюються у системі освіти [8], є одним із напрямів процесу інформатизації сучасного суспільства.

Комп'ютеризація та інформатизація створили нові можливості у сфері освіти. Використання комп'ютерів розширює можливості активних форм занять у навчальних аудиторіях, дозволяє імітувати процеси, що вивчаються, створювати ситуації, близькі до реальності.

Використання комп'ютерних технологій дозволяє не лише покращувати та розширювати можливості навчання, але й створювати його нові форми. І однією з них є дистанційна форма навчання, тобто форма одержання освітніх послуг на відстані без відвідування освітніх установ за допомогою сучасних комп'ютерних технологій. Завдяки їй людина має можливість отримати необхідні знання в будь-якій точці світу, використовуючи свій персональний комп'ютер та необхідне програмне забезпечення і технології. Мережеві технології дозволяють отримувати навчальні матеріали в електронному вигляді, користуватися електронними бібліотеками та мати можливість миттєво обмінюватися повідомленнями з викладачами та іншими студентами. Мультимедійні технології дозволяють створювати інтерактивні навчальні матеріали, які можуть бути використані для самонавчання та навчання в групі. Інформаційні технології дозволяють створювати навчальні матеріали, які можуть бути використані для самонавчання та навчання в групі. Інформаційні технології дозволяють створювати навчальні матеріали, які можуть бути використані для самонавчання та навчання в групі.

тимедійні технології надають доступ до аудіо- і відеоуроків, які можна дивитися у будь-який час, та онлайн-занять, що можуть проводитися викладачем у реальному часі з можливістю задати йому питання і поспілкуватися з ним.

Останнім часом через пандемію коронавірусу дистанційна система навчання знаходиться у центрі уваги наукових кіл, і сучасні тенденції свідчать про подальшу активізацію досліджень у цій сфері. Самостійна робота студента у системі дистанційного навчання, діяльність педагога-тьютора, технічне і програмне забезпечення дистанційного навчання стають головними темами наукових статей, монографій та дисертацій з педагогічної тематики, висновки переважної більшості яких полягають у рекомендаціях впровадження дистанційних технологій та форм навчання.

Зокрема, теоретичними, методологічними та методичними проблемами дистанційного навчання займалися такі науковці, як В. Биков [3; 27], В. Кухаренко [3; 27], Г. Козлакова [14], К. Корсак, Е. Полат [26], А. Хуторський [28], В. Рибалка, Б. Шуневич [31], М. Бутиріна [4], О. Бондаренко [4], М. Погорелов [4], С. Вітвицька, В. Ясулайтіс [32], А. Петров, Дж. Андерсен, Ст. Віллер, Т. Едвард та інші. Проблеми моделювання дистанційного навчання висвітлювали у своїх працях О. Артюшенко [2], О. Глазунова [19], О. Олійник [21], І. Ставицька [24], О. Рижов [23], Н. Морзе [19], моделі організації дистанційного навчання знайшли своє науково-практичне відображення у працях Л. Капченка [12], В. Монахова, А. Шелепаєвої, О. Гагаріна, А. Луценка, С. Тищенко, методи вирішення проблем дистанційного навчання розглядали І. Брезгунова, О. Курбацький, С. Максимов, методичні аспекти використання нових інформаційних технологій в освіті досліджували Т. Вороніна, В. Кашицин, О. Молчанова, досвід та перспективи дистанційного навчання у вищих навчальних закладах означив І. Тавгень [25].

Отже, поряд з традиційними формами навчання (очною, заочною) з кінця ХХ ст. ведуться дослідження щодо впровадження дистанційної форми освіти. Ця форма навчання є найбільш прийнятною з точки зору економії як фінансового, так і часового ресурсу. У порівнянні з

іншими формами освіти дистанційне навчання здатне задовольняти потреби найширшого кола споживачів освітніх послуг.

Серед тлумачень змісту дистанційного навчання виділяють два підходи, які істотно розрізняються з дидактичної точки зору.

Перший підхід, досить розповсюджений сьогодні, такий: дистанційне навчання – це обмін інформацією між викладачем і студентом (групою студентів) за допомогою електронних мереж чи інших засобів телекомунікацій. Студент розглядається як одержувач деякого інформаційного змісту і системи завдань для його засвоєння. Результати самостійної роботи повертаються знову викладачу, який оцінює якість і рівень засвоєння матеріалу. Під знаннями розуміється трансльована інформація, а особистий досвід студентів та їх діяльність щодо конструювання знань майже не організуються.

Інший підхід принципово відрізняється від першого. Основою дистанційного навчання виступає особистісна продуктивна діяльність студентів, яка будується за допомогою сучасних засобів телекомунікацій. Цей підхід припускає інтеграцію інформаційних і педагогічних технологій, що забезпечують інтерактивність взаємодії суб'єктів освіти і продуктивність навчального процесу. Обмін і пересилання інформації відіграють у цьому випадку роль допоміжного середовища організації продуктивної освітньої діяльності студентів. Навчання відбувається у реальному часі (чат, відеозв'язок, спільні для віддалених студентів і викладача «віртуальні дошки» із графікою тощо), а також асинхронно (телеконференції на основі електронної пошти, форуми). Паралельно зі створенням студентами освітніх продуктів відбувається їх внутрішнє освітнє зростання. Особистісний, креативний і телекомунікативний характер освіти – основні риси дистанційного навчання цього типу. У процесі дистанційного навчання передбачається наявність викладача і студентів, їх спілкування між собою, а також наявність у системі підручника та необхідного комплексу засобів навчання [9].

Сьогодні широкого застосування набули поняття дистанційна освіта та дистанційне навчання. Можна навести велику кількість визна-

чень цих понять, що відображає різноманітні підходи до їх розуміння. Ось деякі з них [7].

1. Дистанційне навчання (ДН) є формою освіти, поряд з очною та заочною, за якою в освітньому процесі використовуються кращі традиційні та інноваційні засоби і форми навчання, що ґрунтуються на комп'ютерних і телекомунікаційних технологіях. Основою освітнього процесу в ДН є цілеспрямована й контрольована інтенсивна самостійна робота студента, котрий може навчатися в зручному для себе місці, за індивідуальним розкладом, маючи комплект спеціальних засобів навчання й погоджену можливість контакту з викладачем по телефону, електронною та звичайною поштою, а також очно.

2. Дистанційне навчання є цілеспрямованим інтерактивним асинхронним процесом взаємодії суб'єктів і об'єктів навчання між собою та із засобами навчання, причому процес навчання індиферентний до їхнього просторового розташування. Освітній процес проходить у специфічній педагогічній системі. Елементами цієї системи є підсистеми: мета навчання; зміст навчання; засоби навчання; організаційні форми навчання – ідентифікаційно-контрольна, навчально-матеріальна, фінансово-економічна, нормативно-правова, маркетингова.

3. Дистанційна освіта – особлива, досконала форма, яка поєднує елементи очного, очно-заочного, заочного й вечірнього навчання на основі нових інформаційних технологій та систем мультимедіа. Сучасні засоби телекомунікацій та електронних видань дають змогу подолати недоліки традиційних форм навчання, зберігаючи при цьому всі їхні позитивні риси.

4. Дистанційна освіта – комплекс освітніх послуг, який надається за допомогою спеціалізованого інформаційного освітнього середовища, що базується на засобах обміну навчальною інформацією на відстані. Інформаційно-освітнє середовище дистанційного навчання становить системну сукупність, що організувалася із засобів передачі даних, інформаційних ресурсів, протоколів взаємодії, апаратно-програмного та організаційно-методичного забезпечення, яке орієнтується на задоволення освітніх потреб користувачів. Дистанційне навчання є однією з

форм неперервної освіти, що покликана реалізувати права людини на освіту й отримання інформації.

5. Дистанційне навчання – нова організація освітнього процесу, що базується на принципі самостійного навчання студента. Середовище навчання характеризується тим, що студенти в основному, а часто й повністю, віддалені від викладача у просторі й часі, водночас вони мають можливість у будь-який момент підтримувати діалог за допомогою засобів телекомунікації.

6. Дистанційне навчання – сукупність інформаційних технологій, що забезпечують доставку студенту основного обсягу навчального матеріалу; інтерактивну взаємодію студентів та викладачів у процесі навчання; надання студентам можливості самостійної роботи із засвоєння навчального матеріалу; а також оцінювання їхніх знань та умінь у процесі навчання.

7. Дистанційне навчання – це нова сходинка заочного навчання, на якому забезпечується застосування інформаційних технологій, що ґрунтуються на використанні персональних комп'ютерів, відео- та аудіотехніки, космічної техніки й оптичних систем зв'язку.

8. Дистанційне навчання – це універсальна гуманістична форма навчання, що базується на використанні широкого спектра традиційних і нових інформаційних та телекомунікаційних технологій, технічних засобів, які створюють умови для вибору студентами вільних освітніх дисциплін, які відповідають стандартам, діалоговому обміну з викладачем; при цьому процес навчання не залежить від розташування студента у просторі та часі.

9. Поняття «дистанційне навчання» означає «сукупність сучасних технологій, що забезпечують доставку інформації в інтерактивному режимі за допомогою використання ІКТ (інформаційно-комунікаційних технологій) від тих, хто навчає (викладачів, визначних постатей у певних галузях науки, політиків), до тих, хто навчається (студентів чи слухачів)».

10. Дистанційне навчання – це форма навчання з використанням комп'ютерних і телекомунікаційних технологій, які забезпечують інте-



рактивну взаємодію викладачів та студентів на різних етапах навчання і самостійну роботу з матеріалами інформаційної мережі. Основні принципи дистанційного навчання – це встановлення інтерактивного спілкування між студентом та викладачем без забезпечення їх безпосередньої зустрічі та самостійне освоєння певного масиву знань і навичок за обраним курсом при використанні певних інформаційних технологій [30].

Отже, дистанційна освіта – це освіта, що реалізується за допомогою дистанційного навчання, по завершенні якого видається диплом чи інший документ. Відповідно дистанційне навчання як нова форма обґрунтовано належить до основного педагогічного поняття, педагогічна сутність якого полягає у керованій самостійній роботі суб'єктів навчання з широким застосуванням сучасних інформаційних та комунікаційних технологій. Дистанційне навчання – це цілеспрямований процес інтерактивної (діалогової) асинхронної чи синхронної взаємодії викладача і студентів між собою та із засобами навчання, індиферентний до їх розташування у просторі та узгоджений у часі, тобто спосіб реалізації процесу навчання, заснований на використанні сучасних інформаційних і телекомунікаційних технологій, що дозволяють здійснювати навчання на відстані без безпосереднього, особистого контакту між викладачем і учням. Це навчання на відстані, яке забезпечує можливість вчитися тоді, коли зручно, у власному темпі та у зручний термін. При цьому не потрібно витратити час на дорогу.

За допомогою дистанційного навчання можуть бути реалізовані наступні освітні послуги: підготовчі курси; отримання освіти; продовження або підвищення професійної освіти; сертифіковані програми; контрактні програми на замовлення. А потенційними споживачами системи дистанційного навчання є: особи, які проживають у віддалених від вузівських центрів районах; особи, які бажають підвищити свою кваліфікацію, придбати нові знання або отримати другу освіту; абітурієнти; особи з обмеженими фізичними можливостями; військово-вослужбовці та члени їх сімей; особи, які бажають здобути освіту в

закордонних освітніх закладах; особи, які прагнуть освоїти освітню програму в стислі терміни тощо [16].

Отже, дистанційне навчання являє собою нову організацію освіти, що ґрунтується на використанні як кращих традиційних методів отримання знань, так і нових інформаційних та телекомунікаційних технологій, а також на принципах самоосвіти. Воно призначене для широких верств населення незалежно від матеріального забезпечення, місця проживання та стану здоров'я. Дистанційна форма навчання дозволяє отримати необхідні знання тим, хто з якихось причин не може вчитися очно чи відвідувати освітні установи. Це можуть бути люди, які живуть у віддалених куточках світу, або люди з особливими потребами. Сучасні комп'ютерні технології надають можливість навчатися сліпим і глухим людям та людям з проблемами опорно-рухового апарату [6].

Управління дистанційним навчанням – це система управління навчальною діяльністю, яка використовується для розробки та поширення навчальних онлайн-матеріалів, організації процесу навчання із забезпеченням спільного доступу (організація освітнього процесу в дистанційному навчанні повинна забезпечувати швидкий зворотний зв'язок між тьютором і слухачем), мотивації слухачів та контролю виконання та засвоєння навчальних матеріалів. Управління передбачає насамперед взаємодію всіх систем, які забезпечують освітній процес – це адміністративна система, яка забезпечуватиме маркетинг освітніх послуг, планування робіт, регулювання, контроль і моніторинг навчання.

Викладачі-тьютори, які безпосередньо виконують навчання слухачів за дистанційною формою, реалізують дані функції управління:

- планування – передбачає рішення того, якими повинні бути цілі й що потрібно робити, щоб досягнути цих цілей (складання навчально-тематичних планів);
- організація – це процес створення певної структури дій, які дають можливість ефективно працювати для досягнення цілей (розроблення модулів, спецкурсів, тем (важливо враховувати,

що основною формою організації навчального процесу за дистанційною формою є самостійна робота слухачів) та заповнення курсу на платформі для проходження дистанційного навчання);

- мотивація – це процес спонукання слухачів до діяльності для досягнення цілей;
- контроль – перевірка виконання завдань та рівня засвоєння навчального матеріалу.

Управлінські процеси у системі дистанційного навчання – це соціальні процеси, спрямовані на одержання освітніх послуг суб'єктами управління – студентами (слухачами). У системі дистанційного навчання не існує гендерних, вікових, статусних, майнових, територіальних чи фізичних обмежень. Пріоритетними принципами організації дистанційного навчання є самостійна робота студентів (слухачів), але це не виключає принцип сумісної діяльності студента (слухача) і викладача на всіх етапах навчання, принцип індивідуалізації, системності й контекстності навчання; принцип елективності навчання і принцип рефлексивності [16].

Головними проблемами створення і впровадження систем дистанційного навчання є: психолого-педагогічна; комп'ютерно-технологічна; організаційно-управлінська; фінансово-економічна; нормативно-правова [29].

Поряд з усвідомленням необхідності комплексного і збалансованого вирішення кожної з цих проблем слід виділити психолого-педагогічну. Її теоретичне і практичне вирішення сьогодні є завданням найбільш складним, до необхідної межі не визначеним і тому належним чином не розв'язаним.

Для цього необхідно визначити відмінності у можливостях і обмеженнях, притаманних традиційним та дистанційним технологіям навчання. Важливо використати найбільш суттєві переваги дистанційних технологій, зокрема, екстериторіальність, синхронний і асинхронний режими взаємодії учасників навчального процесу (викладач – студент, студент – студент, студент – навчальна група); можливість використання кращих викладачів; практичне засвоєння інструментів

інформаційно-комунікаційних технологій тощо. Досягти цієї мети – означає утвердити дистанційне навчання як рівноправну форму отримання освіти в сучасних умовах суспільного розвитку, форму, яка забезпечує рівний доступ до якісної освіти широких верств населення, створити необхідні умови для реалізації в освітніх системах принципів відкритої освіти [29].

Дистанційні курси мають цілу низку позитивних характеристик:

- актуальність – можливість упровадження новітніх педагогічних, психологічних, методичних розробок, розбиттям матеріалу на окремі функціонально завершені модулі (теми), які вивчаються у міру засвоєння і відповідають здібностям окремого студента або групи загалом;
- гнучкість – можливість викладення матеріалу з урахуванням підготовки і здібностей студентів (досягається створенням альтернативних сайтів для одержання більш детальної чи додаткової інформації із складних тем або низки питань-підказок);
- зручність – можливість навчання у зручний час, у певному місці, без відриву від основної роботи, відсутність обмежень у часі;
- модульність – розбиття матеріалу на окремі функціонально завершені теми;
- економічна ефективність – таке навчання дешевше за традиційне;
- раціональність – одночасне використання обсягу навчальної інформації будь-якою кількістю студентів;
- інтерактивність – активне спілкування між студентами та викладачем;
- діагностичність – більші можливості контролю якості навчання;
- географічна необмеженість – відсутність географічних кордонів для здобуття освіти [7; 16].

Отже, дистанційне навчання має такі переваги перед очним навчанням:

- оперативні (подолання бар'єрів у просторі та часі, одержання актуальної інформації, швидкий зворотний зв'язок);

- інформаційні (зростає доступність освітньої інформації);
- комунікаційні (збільшується кількість потенційних учасників навчання, ліквідуються територіальні обмеження);
- педагогічні (навчання стає більш мотивованим, інтерактивним, технологічним, спрощується публікація студентських робіт);
- психологічні (створення більш комфортних психологічних умов, зняття психологічних бар'єрів, усунення помилок усного спілкування);
- економічні (загальні витрати на навчання зменшуються через економію транспортних витрат, на оренду приміщень, скорочення «паперового» діловодства);
- ергономічні (студенти і викладачі мають можливість розподіляти час занять за зручним для себе графіком і темпом, вибирати найбільш придатну техніку).

Дистанційна форма навчання дає змогу не лише навчатись, а й:

- підвищувати кваліфікаційний рівень її користувачів;
- скоротити або продовжити час навчання за розсудом слухача;
- надає можливість займатися освітою в будь-якому місці, де є комп'ютер;
- дозволяє студенту виконувати завдання у зручний для нього час, у тому темпі, який він для себе обрав у межах установлених строків проведення курсів;
- сприяє поживленню навчання завдяки застосуванню мультимедійних ефектів; відкриває доступ до більшого обсягу матеріалу через бібліотеки мережі;
- надає можливість для здобуття вищих результатів рейтингу за допомогою системи самотестування та можливість роз'яснення незрозумілих там як викладачем, так і студентами, шляхом проведення відео-конференцій, електронних обговорень тощо.

Дистанційна форма навчання на основі комп'ютерних комунікацій забезпечує можливість залучення до навчального процесу великої кількості людей, дозволяє вести навчання без відриву від виробництва,

оперативно доставляти та оновлювати навчальний контент, забезпечує постійний контакт між викладачем і студентом, зручний доступ до електронних навчальних матеріалів, регулярне комп'ютеризоване тестування знань в асинхронному і синхронному режимах, проведення дискусій між територіально віддаленими учасниками; сприяє індивідуалізації процесу навчання з урахуванням професійних потреб та особливостей слухачів. Для дистанційної форми характерна висока рентабельність і менша, порівняно з традиційними формами, ціна освітніх послуг, що також є досить значними спонукальними мотивами до її розвитку. Хоча ця форма навчання потребує значних початкових інвестицій, у подальшому, зі збільшенням кількості слухачів, витрати зростають дуже несуттєво[29].

Порівняння дистанційної та традиційної форм освіти наведено нижче (табл. 1).

При дистанційному навчанні перелік функцій, які виконує викладач (тьютор), змінюється: деякі відомі функції, які притаманні і традиційним формам навчання, стають домінуючими (зокрема, координація навчально-пізнавального процесу, коригування курсу, який викладається, керівництво навчальними проектами, перевірка поточних завдань тощо), а деякі виникають як нові (консультування при складанні індивідуального навчального плану, управління навчальними групами взаємодопомоги, допомога студентам у їх професійному самовизначенні тощо).

Наслідком стрімкого розвитку новітніх інформаційних технологій у світі стала нова соціальна економічна проблема – інформаційна нерівність. Дистанційна освіта може вирішити проблеми диспропорції у сфері інформатизації. Будучи формою заочної форми освіти, дистанційна освіта значно ефективніша, оскільки передбачає значно більше очне спілкування між викладачем та студентом, навіть при тому, якщо вони розділені територіально.

Таблиця 1

**Порівняльні ознаки форм вищої освіти**

<b>Порівняльні ознаки</b>	<b>Традиційна форма освіти</b>	<b>Дистанційна форма освіти</b>
«Центр» освітньої парадигми	Університет, викладач, його професійні знання, жорстко визначені освітні технології	Студент та обрані ним методи, технології і засоби навчання
Сутність процесу навчання	Репродукція знань викладача у студентах з використанням спрощених проблем	Постановка студентами реальних проблем і детальне вивчення кроків, методів і засобів розв'язання цих задач
Освітня роль викладача	Практично єдиний доступний експерт у даній сфері та єдине джерело інформації	Радник і помічник студента
Роль студента	Пасивно вбирає знання від викладача	Активна (студент сам ставить чи одержує реальні задачі і шукає підходи до їх розв'язання)
Навчальна програма	Жорстка, статична	Гнучка, динамічна
Місце навчання	Регламентоване, навчальні аудиторії університету	Визначається самим студентом
Час навчання	Жорстко регламентується	Визначається самим студентом
Підручник з курсу	Друкований, пасивний, некольоровий, статичний	Постійно оновлюється, електронний, мультимедійний, активний, кольоровий з можливістю виклику зовнішніх програм; необмежені джерела глобального інформаційного простору
Додаткові інформаційні джерела з курсу	Локальні, лімітовані	Глобальні, найкращі світові інформаційні джерела, необмежені
Технічні засоби навчання	Лабораторії і комп'ютерні мережі, що надаються університетом	Домашній комп'ютер і/або підключення до мережі Інтернет, віртуальні наукові лабораторії

*Джерело: узагальнено автором за джерелами [1; 3; 10; 17; 18; 29]*

Це стало можливим за допомогою сучасних телекомунікаційних технологій та Інтернету. Саме це дозволяє значно підвищити ефективність навчання і залучити значно більшу кількість студентів для навчання.

У дистанційні форми навчання головним критерієм у здобутті освіти стає критерій пошуку саме тих знань, які відповідають майбутній професійній діяльності і допоможуть у вирішенні конкретних професійних задач. Це і є однією з причин, за якої дистанційне навчання дозволяє здійснити перехід від предметного принципу побудови змісту освіти до створення інтегрованих навчальних курсів, що дають цілісну картину професійної діяльності.

Для того, щоб дистанційне навчання було максимально ефективним, його потрібно правильно організувати за допомогою системи організаційних, технічних, програмних та методичних заходів.

Ефективність дистанційної форми навчання ґрунтується на тому, що студенти не піддаються тиску, а самі відчувають потребу у подальшому навчанні. Вони можуть працювати з навчальними матеріалами у такому режимі та обсязі, що підходять саме їм. Ефект передусім залежить від того, наскільки регулярно студент навчається, а послідовне виконання контрольних-діагностичних завдань, випускної роботи та підтримка з всіх питань координатора-викладача забезпечує планомірне засвоєння знань. Висока якість дистанційної форми освіти забезпечується, в першу чергу, актуальністю, повнотою і систематичністю мультимедійного освітнього контенту, що надається слухачам за допомогою найсучасніших інформаційних і телекомунікаційних технологій, а також якістю підготовки професорсько-викладацького складу, який має систематично займатися самоосвітою, підвищувати кваліфікацію і проходити атестацію.

Також на якісні характеристики системи дистанційного навчання ВНЗ впливає рівень кваліфікації адміністративного і навчального персоналу, ефективність електронних інформаційних систем адміністрування, які забезпечують дистанційний навчальний процес, характеристики засобів навчання та комунікацій, що відповідають сучасному



світовому рівню розвитку освітніх технологій, а також систематичний контроль якості навчання внутрішніми та зовнішніми експертами.

Ефективність дистанційного навчання для випускників і студентів полягає в тому, що можливість навчатися дистанційно не обмежує можливості навчатися й удосконалюватися у професійній діяльності під час роботи на підприємстві. Цей рівень освіти студенти вважають цілком достатнім і можливим для здійснення своїх життєвих планів. Сьогодні випускники, що навчалися дистанційно, вище оцінюють престиж отриманої професії. Іноді вони теж зазнають труднощів, але й бувають найбільш успішними й краще адаптованими у професійній сфері. Разом із впровадженням дистанційного навчання зростають якісні характеристики фахівців, що відрізняються лише позитивними моментами – упевненістю у власних силах, легкою адаптацією в колективі, умінням само освічуватися [29].

Звичайно, дистанційне навчання має і негативні сторони. Серед його недоліків можна виділити наступні:

- відсутність безпосередньої комунікації між студентами та викладачами, тоді як іноді інформації потрібне емоційне забарвлення, яке може дати лише досвідчений викладач при особистому контакті;
- таке навчання вимагає від студентів високої мотивації, але не всі студенти можуть бути самодисциплінованими і самосвідомими, на високому рівні здійснювати самостійну навчальну діяльність, а безпосередньої можливості здійснювати контроль за діями слухачів немає;
- робота в групах, організованих дистанційно, як правило, не має творчої атмосфери і не може дати вміння повноцінної командної роботи;
- таке навчання вимагає від студента наявності певної технічної бази (комп'ютера, підключення до Інтернету), аякість навчання за допомогою дистанційних технологій напряду залежить від гарної технічної оснащеності;
- моральна відповідальність (за відсутності суворого контролю та

потрібної апаратно-програмної підтримки у слухачів з'являється спокуса замінити себе на іншу особу, більш обізнану в предметі, що вивчається, для складання контрольних робіт, заліків чи іспитів);

- пов'язана з попередньою проблема аутентифікації користувачів при перевірці знань, хоч зараз вже існує цілий ряд розробок, спрямованих на мінімізацію списування під час он-лайнних тестів та іспитів (від використання відеокамери на комп'ютерах студентів до встановлення спеціальних програм, які блокують всі інші програми на комп'ютері);
- проблема забезпечення самостійної роботи, яка має два боки (з одного боку, слухачі, що не мають достатнього досвіду самостійної роботи та вольової саморегуляції, мають звичку до групового навчання, а з іншого – недостатнє організаційно-методичне забезпечення самостійної роботи слухачів, що є завданням тьюторів);
- недостатньо розвинене вміння здійснювати комунікацію на відстані як у студентів, так і у викладачів та у зв'язку із цим виникнення проблеми появи комунікативного бар'єру і відсутності психологічного комфорту учасників дистанційного навчання;
- висока вартість створення системи дистанційної освіти на початковому етапі (витрати на створення самої системи дистанційної освіти, навчання персоналу, створення навчальних курсів, придбання необхідного обладнання тощо), а також його адміністрування на подальших етапах.

Р.П. Іващенко відзначає слабе теоретичне обґрунтування проблеми дистанційного навчання, що виявляється у відсутності чітких цілей навчання та необхідних початкових вимог до студента для роботи в цій системі; слабкому рівні системи контролю його знань; відсутності вимог до змісту дистанційних курсів і навчально-методичного забезпечення; відсутності централізованого планування і чіткості в оперативному регулюванні процесом розвитку навчально-методичного комплексу в інформаційному напрямі; слабкому економічному механізмі

стимулювання навчальної і науково-методичної активності викладачів у сфері інноваційних навчальних технологій; слабкій базі нормативних документів і галузевих стандартів, що визначають склад і зміст навчально-методичного комплексу дистанційної освіти; прихильності до традиційних технологій навчання і комп'ютерофобії частини професорсько-викладацького складу вищих навчальних закладів [11].

У табл. 2 наведено короткий перелік позитивних та негативних рис дистанційного навчання.

Історія дистанційної освіти у світі почалася у 1840-х роках.

Таблиця 2

### Позитивні та негативні сторони дистанційного навчання

Позитивні сторони дистанційної форми навчання	Негативні сторони дистанційної форми навчання
<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення унікального індивідуального освітнього середовища;</li> <li>- відносно невелика вартість навчання;</li> <li>- розвиток комунікабельності, самостійності, мотивації студента;</li> <li>- найкраща адаптація випускників;</li> <li>- можливість самостійно обирати темп, час, місце навчання;</li> <li>- відсутність обмежень за місцем розташування, віком, фізичними можливостями.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- необхідність технічної оснащеності для постійного доступу до необхідних джерел інформації;</li> <li>- нестача практичних навичок та відсутність постійного контролю;</li> <li>- часта недостатність самодисципліни, свідомості, мотивації, самостійності студентів, що необхідні при дистанційному навчанні;</li> <li>- відсутність безпосередньої очної комунікації викладача та студента, колективної творчої атмосфери та індивідуального підходу у навчанні.</li> </ul>

*Джерело: узагальнено автором за джерелами [1; 3; 5; 9-11; 18; 25]*

Наприкінці ХХ століття кількість вищих навчальних закладів, які здійснювали навчання студентів за дистанційною формою навчання почала стрімко збільшуватися.

Цей період можна визнати реальним початком масового використання дистанційного навчання, становлення його як найбільш перспективної форми отримання освіти. Це пов'язано з розвитком комп'ютерної техніки та широким використанням, починаючи з 1980-х років, персональних комп'ютерів, а також з розвитком мережних і телекомунікаційних технологій. Нова технологічна база потужно активізувала відповідну форму освіти, яка в нових умовах почала доводити і стверджувати свою актуальність і перспективність.

На початку XXI століття чисельність закладів дистанційного навчання різних типів у світі перевищила 1100. В окремих країнах (Китай, Латвія, Нідерланди, Алжир, Великобританія, Туреччина та ін.) від 10 до 25% студентів отримували освіту у закладах дистанційної освіти. Особливістю сучасного дистанційного навчання у зарубіжних країнах є значний вплив на його розвиток університетів. Прикладом цього може бути спільний проект Массачусетського технологічного інституту і Гарвардського університету, які створили власну платформу дистанційного навчання та з 2012 року стали розміщувати на ній дистанційні курси [7].

Головною причиною посилення уваги до дистанційного навчання з боку навчальних закладів у країнах світу є вплив на освітню галузь процесу інформатизації суспільства:

- стало можливим створити наукові і навчальні джерела, які в рази перевищують можливості інформаційних джерел на паперових носіях та стали доступними до необмеженої студентській аудиторії;
- дистанційне навчання, спираючись на комп'ютерну техніку та телекомунікаційні мережі, відкрило якісно нові умови зручного та необмеженого спілкування учасників навчального процесу;
- дистанційні технології навчання як ніколи раніше дозволяють зробити цей процес прозорим і забезпечити вивчення студентами всіх завдань навчальних планів фахової підготовки;
- дистанційне навчання дозволяє передовим університетам сві-

ту здійснювати експансію на освітні ринки будь-яких країн. На шляху цієї освітньої глобалізації поки що стоїть «мовна проблема», але й вона поступово долається.

Відповідно до загальних тенденцій розвитку університетської освіти у країнах світу, впровадження дистанційних технологій та педагогічного експерименту щодо трансформації традиційного заочного і навіть денного навчання у дистанційну форму упродовж тривалого часу відбувається і у вищих навчальних закладах України. Цей процес базується на досягненнях у галузі комп'ютеризації та інформатизації освітньої, насамперед, навчальної діяльності, знаннях і досвіді науково-педагогічних працівників і фахівців у галузі комп'ютерно-мережевих технологій, які здатні і бажають його реалізувати. На користь висновку про необхідність дистанційного навчання свідчить тривалий процес його впровадження у багатьох країнах у XIX-XX століттях, коли були створені перші засоби зв'язку, що дозволяли на відстані здійснювати навчальну співпрацю викладача та студента.

В Україні першими стали на шлях впровадження дистанційної форми навчання Національний технічний університет України (КПІ), Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Сумський державний університет, Харківський національний університет радіоелектроніки, Хмельницький національний університет, Херсонський державний університет[7].

Також були створені інститути дистанційної освіти – Інститут заочної та дистанційної освіти (Київський національний університет технологій та дизайну); Інститут заочної та дистанційної освіти (Придніпровська державна академія будівництва та архітектури), Навчально-науковий інститут заочного та дистанційного навчання (Національна академія внутрішніх справ) та інші[13].

Щорічно кількість ВНЗ в Україні, які вводять дистанційну форму навчання, зростає, що обумовлено широким спектром переваг, які вона надає, хоча, як було зазначено вище, поряд з цим існує і ряд недоліків такої форми підготовки студентів.

З метою активізації роботи з розвитку дистанційного навчання в Україні це питання було розглянуто у 2005 році на Колегії Міністерства освіти України.

Колегія відзначила важливість розвитку системи дистанційного навчання, яке суттєво розширить можливості і підвищить конкурентоздатність вітчизняного ринку освітніх послуг, збільшить доступність до них різних соціальних груп та категорій населення, створить передумови для прискорення розвитку всіх стратегічно важливих сфер нашого суспільства і полегшить повноцінне входження України у світовий інформаційний простір, зберігаючи при цьому високоякісний людський капітал [22].

У рішенні Колегії було зазначено, що, незважаючи на позитивні тенденції у розвитку системи дистанційного навчання, Україна суттєво відстає у цій сфері від розвинутих країн і не в повній мірі задовольняє освітні потреби суспільства, і таке відставання зумовле непевними проблемами, більшість з яких не подолані і до сьогоденного моменту. Серед них:

1. Запровадження інформаційно-комунікаційних технологій в освіті і науці, включаючи систему дистанційного навчання (СДН), не визнане на державному рівні як один із пріоритетних напрямів розвитку освіти, не координується і не розвивається на єдиній системній основі. Зокрема, відсутня координація і методичне забезпечення дистанційного навчання для різних рівнів освіти: загальної середньої, позашкільної, професійно-технічної, вищої та післядипломної. Відсутня система підготовки кадрів для СДН. Не розроблені єдині вимоги та рекомендації до спеціалізованого програмного, дидактичного і методичного забезпечення дистанційного навчання.

2. Відсутність комплексного підходу до створення національного освітньо-наукового інформаційного середовища України, яке б включало телекомунікаційну інфраструктуру, інформаційні ресурси освіти та науки, мережі електронних бібліотек, інформаційно-аналітичні системи управління освітою і наукою, що робить розвиток системи дистанційного навчання малоєфективним і високо витратним, не сприяє

приєднанню до європейських освітньо-наукових комп'ютерних мереж та інформаційних ресурсів.

3. Відсутність бюджетного фінансування розвитку системи дистанційного навчання та інших складових освітньо-наукового інформаційного середовища. Не впроваджені механізми комплексного багатоканального фінансування інформаційно-комунікаційних технологій у сфері освіти і науки.

4. Несформованість та недосконалість нормативно-правової бази дистанційної форми навчання [22].

Однією з головних перешкод у поширенні дистанційного навчання у нашій країні є те, що внутрішня культура освіти визнає переважно традиційне навчання. Важливо підкреслити, що система дистанційного навчання не є протидією стосовно існуючих очної та заочної форм навчання й не заперечує наявні освітні тенденції. Вона природним чином інтегрується у ці системи, доповнюючи і розвиваючи їх, та сприяє створенню мобільного освітнього середовища.

Основні проблеми організації дистанційної форми навчання криються у наступному[1].

1) Ефективність дистанційного навчання безпосередньо залежить від викладачів, які працюють зі студентами в мережі Інтернет. Це повинні бути фахівці з універсальною підготовкою, що володіють сучасними педагогічними та інформаційними технологіями, психологічно готові до роботи зі студентами у новому навчально-пізнавальному мережевому середовищі.

2) Проблема інфраструктури інформаційного забезпечення студента у мережах. Питання про те, якою має бути структура і композиція навчального матеріалу, вирішує конкретний вищий навчальний заклад. Методичною проблемою є відсутність методик створення і використання дистанційних курсів у навчальному процесі на основі сучасних педагогічних, інформаційних і комунікаційних технологій. Це завдання вирішується викладачами і розробниками дистанційного навчання, які повинні професійно володіти всіма сучасними інноваційними технологіями створення електронного контенту.

3) Психолого-педагогічна проблема – одна з найважливіших у сучасних умовах, яка пов'язана з тим, що кожен викладач ВНЗ за декілька років роботи відшліфовує свої методичні матеріали, які індивідуально розроблені на основі власного педагогічного та науково-методичного досвіду і є його інтелектуальною власністю. Дистанційний курс викладається на WEB-порталі, що перетворює його на загальнодоступний не тільки для студентів, але й інших користувачів. Виникає психологічний бар'єр щодо розробки навчально-методичних матеріалів, оскільки вони можуть бути використані кимось іншим, хто не брав участі у даній розробці. В зв'язку з цим повинна бути вирішена проблема захисту прав на інтелектуальну власність викладача – розробника дистанційного курсу.

4) Технічна проблема, що виникає у зв'язку з недостатністю технічних комунікаційних можливостей користувачів, відсутністю або невеликою швидкістю Інтернет-доступу, відсутністю чи дорожнечою програмних засобів та навіть відсутністю персональних комп'ютерів у студентів, які проживають у сільській місцевості. Разом з цим, не відповідною до потреб є технічна база аудиторного фонду вищих навчальних закладів, що обладнана сучасною комп'ютерною технікою у недостатньому обсязі. Це обмежує можливості дистанційного навчання у деяких ВНЗ.

З метою їх успішного вирішення вказаних проблем потрібно реалізувати наступні першочергові заходи:

- на основі досліджень освітніх моделей, науково-методичних теоретичних напрацювань вищого навчального закладу в галузі дистанційної освіти розробка та реалізація програми дистанційної освіти вищих навчальних закладів;
- формування необхідної нормативно-правової бази, яка забезпечує повну легітимність використання технологій дистанційної освіти, що здійснюється у різних організаційних формах;
- викоринення суперечностей у законодавстві про освіту в Україні, приведення його у відповідність з об'єктивними поглядами і тенденціями розвитку дистанційних форм навчання;



- стандартизація якісних параметрів освітнього процесу, що відповідає міжнародним стандартам у цій галузі, а також дозволяє розвивати різні підходи і технології дистанційної освіти;
- розробка наукових основ, які забезпечували б інноваційність та послідовність дистанційних форм і рівнів освіти, програм та навчальних планів;
- наукове обґрунтування ринку навчальної літератури, комп'ютерних і мультимедійних баз даних, виключення можливості його монополізації;
- створення варіативних методик з дистанційного навчання студентів з різними рівнями здібностей, віком і потребами;
- забезпечення переходу до інтерактивних методів і практичної спрямованості дистанційного навчання;
- формування основ уніфікації засобів комунікацій і формування освітнього простору, що дозволяє здійснювати взаємовигідний обмін передовими досягненнями у галузі дистанційної освіти;
- створення системи підтримки проектів, нововведень в технології дистанційної освіти, її заочних та інших форм;
- надання права навчання студентів, одержання атестатів і дипломів у різних освітніх закладах.

Якщо говорити про змішане навчання (blended learning), то багато проблем відпадають самі собою. Під змішаним навчанням прийнято розуміти об'єднання суворих формальних засобів навчання – роботи в аудиторіях, вивчення теоретичного матеріалу – з неформальними, наприклад, обговоренням за допомогою електронної пошти та Інтернет-конференцій. Тобто змішана форма навчання органічно поєднує як очні, так і дистанційні форми навчання. Дистанційне навчання здійснюється тільки за допомогою Інтернет: отримання навчальних матеріалів і завдань, і всі інші питання, пов'язані з комунікацією, вирішуються тільки заочно. Проміжна і підсумкова атестація здійснюється також за допомогою пересилання та перевірки матеріалів.

Як показує практика, сучасні тенденції навчання чітко розвиваються у напрямі змішаного навчання. Воно складається з трьох етапів:

дистанційне вивчення теоретичного матеріалу, освоєння практичних аспектів у формі очних занять, завершальна фаза – здача іспиту або виконання випускної роботи. Змішана модель навчання (модель використання розподілених інформаційно-освітніх ресурсів в очному навчанні із застосуванням елементів асинхронного й синхронного дистанційного навчання) практикується як елемент очного навчання при проведенні аудиторних занять і в самостійній роботі студентів. Тобто змішане навчання наслідуює переваги дистанційного і позбувається його недоліків. Мета навчання при змішаній формі не змінюється, змінюються засоби і методи досягнення цілей. Система контролю знань отримує нові можливості: використання контролюючих систем у поєднанні з традиційними методами [15; 20].

При змішаному навчанні очних занять в аудиторії стає менше – частина занять переноситься у режим он-лайн. Крім того, частину матеріалу студенти вивчають самостійно. Он-лайн заняття можуть проходити у чатічі віртуальній аудиторії. Так само можливе спілкування з викладачем та іншими студентами за допомогою електронної пошти. Он-лайн заняття можуть проходити за схемою питання – відповідь або викладач може давати теми для обговорення, може пропонувати студентам вибирати тему. Для он-лайн занять необхідно самостійне освоєння певного матеріалу або виконання завдань. Завдання пересилаються викладачеві або через систему обміну файлами або електронною поштою. Терміни виконання завдань у змішаному навчанні фіксовані – у графіку стоїть точна дата виконання і тільки до цього часу можна переслати завдання. Система не приймає прострочені завдання. Підручники та методичні посібники представлені як у друкованому, так і в електронному вигляді. Для оформлення матеріалів курсу використовуються різні мультимедійні програми, завдяки чому курс стає більш привабливим для студентів. Тестування проводиться як в режимі он-лайн, так і в аудиторії у присутності викладача. Оцінка успішності студента проводиться як в режимі он-лайн, так і в аудиторії. Підсумкова оцінка знань проводиться лише в очній формі.

Отже, змішане навчання дає більше можливостей для навчання. При цьому, викладачу необхідно правильно організувати навчальний матеріал при створенні курсу, врахувати який матеріал необхідно пояснити і пропрацювати на занятті а аудиторії, який матеріал і виконання яких завдань вимагає у різних студентів різного часу для формування навички і, відповідно, може бути перенесений на дистанційне навчання, і який матеріал буде доцільно винести на самостійну роботу, потрібна чітка організація навчального процесу. Сюди можна включити розподіл видів діяльності на занятті в аудиторії і дистанційно, вирішення дидактичних завдань з урахуванням індивідуальних особливостей студентів, вибір методів навчання на очних та дистанційних заняттях, здійснення контролю і самоконтролю студентів.

Важливим чинником є формування стійкої мотивації до навчально-пізнавальної діяльності, яка повинна підтримуватися протягом усього процесу навчання. Викладач повинен стимулювати самоконтроль, заохочувати і розвивати різні способи продуктивної співпраці зі студентами. Проаналізувавши особливості застосування змішаної форми навчання, можна зробити висновок, що велика перевага її полягає в можливості враховувати індивідуальний стиль навчання: рівень, тип пізнавальних здібностей, швидкість засвоєння матеріалу, забезпечує залучення студентів до навчальної діяльності, підвищує успішність. Недоліком змішаного навчання є хибна думка, що користування Інтернет-технологіями скасовує потребу в очній освіті. Користуючись можливостями Інтернет-ресурсів, студенти вважають, що все вже засвоїли, і подальше оволодіння знаннями в університеті очно їм не потрібне [15].

Очевидно, що, впроваджуючи у навчальний процес сучасні методи навчання, можна значно підвищити його якість, зробити навчальний процес більш гнучким, стимулювати студентів до самостійної роботи. Змішане навчання передбачає збереження загальних принципів побудови традиційного навчального процесу. Ідея застосування елементів асинхронного та синхронного дистанційного навчання при змішаному навчанні полягає в тому, що певну частку навчальних дисциплін

(чи дисципліни) студенти освоюють у традиційних формах навчання (очною чи заочною), а іншу частину – за технологіями мережевого навчання. Співвідношення часток визначається готовністю до подібної побудови навчального процесу ВНЗ в цілому, а також бажанням і технічними можливостями студентів. Такий підхід носить назву «гнучке навчання» (flexiblelearning) [20].

Звичайно, впровадження змішаної форми навчання потребує чималих зусиль. Це й необхідність внесення змін у нормативну базу, і інвестиції в розробку необхідного навчального контенту й перепідготовка кадрів. Фактично, розвиток змішаної форми навчання може стати одним із ключових напрямків модернізації освіти у вищій школі [15].

На сьогоднішній день у світі існує значне число електронних платформ для організації електронного (дистанційного) навчання, які поділяються на дві великі категорії: з закритим кодом (комерційні); відкритим кодом (поширюються безкоштовно).

Для організації дистанційного навчання у Національному університеті харчових технологій (НУХТ) використовується платформа Moodle (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment – модульне об'єктно-орієнтоване динамічне середовище), реалізація якої погоджена з МОН України та регулюється відповідним Положенням університету [20].

НУХТ – вищий спеціалізований технологічний навчальний заклад IV рівня акредитації, розташований у місті Києві. Він є лідером з підготовки технологів харчової промисловості та одним з передовиків із впровадження дистанційної форми навчання серед університетів України.

Функції адміністрування, оновлення контенту, дизайну і технічної підтримки веб-сайту дистанційного навчання університету покладаються на відділ технічних засобів навчання і дистанційної освіти. До сайту встановлено персоналізований доступ, тобто всі викладачі та студенти отримують логін і пароль після реєстрації в системі. Причому доступ є обмеженим: тільки до тих електронних навчальних курсів, на які вони зареєстровані.

Moodle – це безкоштовна, відкрита (OpenSource) система управління навчанням. Вона реалізує філософію «педагогіки соціального конструктивізму» та орієнтована насамперед на організацію взаємодії між викладачем та учнями, хоча підходить і для організації традиційних дистанційних курсів, а також підтримки очного навчання. Система придатна для використання не лише у варіанті роботи у глобальних мережах, а й легко адаптується під самодостатню платформу для створення однокористувацьких локальних оф-лайн навчальних ресурсів та ресурсів, здатних повноцінно функціонувати у рамках локальних мереж [7].

При підготовці та проведенні занять на платформі Moodle викладач може використовувати її можливості, за допомогою яких організовує вивчення матеріалу таким чином, щоб форми навчання відповідали цілям та задачам конкретних занять.

Основні характеристики системи, які дозволили їй стати визнаним лідером серед програмного забезпечення цього типу:

- розширена функціональність (викладення матеріалів, перевірка знань, аналіз активності студентів, простота оновлення контенту; можливість створення копій, висока стійкість);
- низька вартість впровадження – сама система безкоштовна, відсутні обмеження за кількістю ліцензій на слухачів (студентів) та підтримуваних курсів. Витрати на впровадження системи, розробку курсів і супровід – мінімальні, вони не потребують спеціальних технічних знань (адмініструвати систему здатний користувач з поглибленими знаннями в області мережних технологій, а при створенні курсу визначальний характер мають тільки знання в тій області, по якій створюється курс, з технічних знань для автора достатньо мати навички впевненого користувача комп'ютера);
- наявність вбудованих засобів розробки та редагування навчального контенту, інтеграції різноманітних освітніх матеріалів різного призначення та підтримка міжнародного стандарту SCORM – основи обміну електронними курсами, що забезпечує перенесення ресурсів в інші системи (з інших систем);

- модульність – наявність в навчальних курсах набору блоків матеріалу, які можуть бути використані в інших курсах;
- зручність та простота використання – інтуїтивно зрозумілий інтерфейс та технологія навчання (можливість легко знайти меню допомоги, простота переходу від одного розділу до іншого, можливість підказок інструктора тощо);
- наявність веб-сайту moodle.org, який виступає в ролі централізованого джерела інформації, дискусій та співпраці серед користувачів Moodle – системних адміністраторів, викладачів, дослідників, проектувальників і, звісно, розробників. Подібно Moodle, сайт постійно розвивається, щоб забезпечувати потреби суспільства [7].

Moodle дозволяє організувати чітку систему рольового доступу до ресурсів, достатня захищеність якої захищає від перегляду небажаними користувачами тих даних, які для них не відведені. Цим забезпечується можливість проведення мережних контрольних робіт (а інструментів для їх організації система надає в великій кількості). Крім того захищеність ресурсів від доступу сторонніх користувачів мережі дозволяє в навчальний курс вводити такі активні елементи, як тематичний чат, форум, Інтернет-семінар, робочий зошит тощо.

Moodle має велику кількість контролюючих модулів. Викладач може оцінити будь-який вид діяльності в навчальному курсі, а також написати відгук до будь-якої роботи, в якому може вказати недоліки та шляхи вирішення труднощів, що виникли. У системі передбачена можливість створення та використання в рамках курсу будь-якої системи оцінювання, яка задається викладачем курсу.

Moodle надає можливість здійснити аналіз участі та активності окремих учасників курсу, аналіз часу, відведеного на роботу з матеріалами; оцінку того, опанування яких елементів курсу викликало у групі (або даного учасника) окремі труднощі; дозволяє швидко надати допомогу під час навчальної роботи слухачів в мережі Інтернет чи локальні мережі навчального закладу шляхом завантаження додаткових матеріалів.

Важливою особливістю Moodle є те, що система створює та зберігає портфоліо кожного слухача: усі роботи, що він зробив, оцінки, коментарі викладача, усі повідомлення на форумі.

При роботі через мережу Інтернет слухачеві платформа дозволяє опановувати навчальний матеріал як безпосередньо на сторінці курсу, так і завантажувати окремі файли курсу на свій комп'ютер та вивчати у зручний час, не виходячи до мережі Інтернет. Можливості платформи дозволяють слухачам курсів вільно використовувати багато навчальних ресурсів та матеріалів, а також забезпечує комунікаційну взаємодію учасників навчального процесу як у синхронному режимі за допомогою чату (учасникам навчального процесу необхідно мати доступ до мережі в один і той самий час), так і в асинхронному режимі за допомогою форуму, e-mail, робочого зошита, тощо (одночасний доступ до мережі не потрібен). Система підтримує обмін файлами будь-яких форматів – як між викладачем та слухачем, так і між самими слухачами[7].

Платформа Moodle в мережному варіанті є майданчиком для проведення форумів та чатів окремих груп слухачів курсів. Чат використовується на дистанційному етапі згідно з графіком навчального процесу, який отримує кожний слухач, для «живого» спілкування викладача зі слухачами курсів. Проведення Інтернет-семінарів у режимі чату є ефективним, коли завчасно висвітлюється коло питань, що будуть обговорюватись, і слухач має змогу підготувати свої відповіді на питання викладачеві.

Інша можливість, яку надає Moodle в мережному варіанті для спілкування – це форум. Форум відрізняється від чату тим, що його можна вважати семінаром, який розтягнутий у часі. Крім того, форум для обговорення актуальних питань та проведення консультацій використовується як на дистанційному етапі курсового навчання, так і в міжкурсний період. Ці види спілкування на дистанційному етапі можуть зайняти місце тематичної дискусії чи семінарського заняття.

Студенти денної форми НУХТ навчаються дистанційно у період січень-лютий (згідно графіку, затвердженого університетом), а з 2017 року у такий спосіб розпочалась підготовка студентів-заочників,

у тому числі й тих, хто навчається за скороченим терміном (після закінчення технікумів і коледжів).

У травні 2019 року серед студентів НУХТ денної форми навчання, які вже були знайомі з особливостями проходження навчального процесу з використанням технології дистанційного навчання, автором даної статті було проведено опитування щодо необхідності, корисності, переваг та недоліків цієї форми навчання. В анкетуванні взяли участь 94 студенти НУХТ, зокрема, 14 студентів першого курсу спеціальності 073 «Менеджмент», 43 студенти другого курсу спеціальностей 073 «Менеджмент» і 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці», а також 37 студентів четвертого курсу спеціальності 181 «Харчові технології» спеціалізації «Технології харчових продуктів оздоровчого та профілактичного призначення». Відповіді на питання анкети розподілилися наступним чином (табл. 3).

У відкритих питаннях анкети серед причин, які завадили їм показати кращі результати під час дистанційного навчання, студенти, зокрема, називали:

- обмежений час на виконання завдань та не завжди зручний час для виконання завдань з обмеженим часом;

Таблиця 3

**Результати проведеного анкетування щодо дистанційного навчання серед студентів НУХТ**

№	Питання анкети	Кількість та відсоток відповідей			
		I курс	II курс	IV курс	Разом
1	2	3	4	5	6
1.	На вашу думку, чи потрібне дистанційне навчання?				
1.1	дуже потрібне	2 (14,3%)	15 (34,9%)	12 (32,4%)	29 (30,9%)
1.2	не потрібне	-	2 (4,7%)	4 (10,8%)	6 (6,4%)
1.3	потрібне у поєднанні з традиційним	12 (85,7%)	22 (51,2%)	20 (54,1%)	54 (57,4%)



## Продовження таблиці 3

1	2	3	4	5	6
1.4	інше (потрібне, але в іншій формі)	-	4 (9,3%)	1 (2,7%)	5 (5,3%)
2.	Від чого, на вашу думку, залежить ефективність дистанційного навчання? (Можна обрати кілька варіантів)				
2.1	від якості використаних матеріалів (навчальних курсів, методичних розробок тощо)	8 (57,1%)	22 (51,2%)	17 (45,9%)	47 (50,0%)
2.2	від майстерності викладачів, які беруть участь у цьому процесі	5 (35,7%)	20 (46,5%)	17 (45,9%)	42 (44,7%)
2.3	від технічного забезпечення навчального процесу	4 (28,6%)	16 (37,2%)	4 (10,8%)	24 (25,5%)
2.4	від мотивації викладача	2 (14,3%)	5 (11,6%)	3 (8,1%)	10 (10,6%)
2.5	від мотивації студента	11 (78,6%)	14 (32,6%)	17 (45,9%)	42 (44,7%)
2.6	інше	-	1 (2,3 %)	-	1 (1,1%)
3.	Які характерні риси, на вашу думку, притаманні дистанційному навчанню? (Можна обрати кілька варіантів)				
3.1	гнучкість	9 (64,3%)	27 (62,8%)	23 (62,2%)	59 (62,8 %)
3.2	актуальність	8 (57,1%)	10 (23,3%)	13 (35,1%)	41 (43,6 %)
3.3	зручність	14 (100,0 %)	39 (90,7%)	33 (89,2%)	86 (91,5 %)
3.4	модульність	2 (14,3%)	4 (9,3%)	3 (8,1%)	9 (9,6 %)
3.5	економічна ефективність	2 (14,3%)	5 (11,6%)	11 (29,7%)	18 (19,1 %)
3.6	раціональність	5 (35,7 %)	7 (16,3 %)	13 (35,1 %)	25 (26,6 %)
3.7	інтерактивність	3 (21,4 %)	5 (11,6 %)	4 (10,8 %)	12 (12,8 %)

Продовження таблиці 3

1	2	3	4	5	6
3.8	діагностичність	2 (14,3 %)	2 (4,7 %)	3 (8,1 %)	7 (7,4 %)
3.9	географічна необмеженість	8 (57,1 %)	22 (51,2 %)	14 (37,8 %)	44 (46,8 %)
3.10	паралельність	1 (7,1 %)	7 (16,3 %)	4 (10,8 %)	12 (12,8 %)
3.11	велика аудиторія	-	6 (14,0 %)	1 (2,7 %)	7 (7,4 %)
3.12	технологічність	4 (28,6 %)	11 (25,6 %)	7 (18,9 %)	22 (23,4 %)
3.13	соціальна рівність	4 (28,6 %)	7 (16,3 %)	8 (21,6 %)	19 (20,2 %)
3.14	нова роль викладача	1 (7,1 %)	6 (14,0 %)	3 (8,1 %)	10 (10,6 %)
3.15	позитивний вплив на студента	4 (28,6 %)	13 (30,2 %)	16 (43,2 %)	33 (35,1 %)
3.16	якість	6 (42,9 %)	16 (37,2 %)	10 (27,0 %)	32 (34,0 %)
4.	Як ви вважаєте, які якості та характеристики повинен мати студент, щоб ефективно навчатися за дистанційною формою? (Можна обрати кілька варіантів)				
4.1	старанність, ретельність	11 (78,6 %)	23 (53,5 %)	17 (45,9 %)	51 (54,3 %)
4.2	вмотивованість	13 (92,9 %)	29 (67,4 %)	24 (64,9 %)	66 (70,2 %)
4.3	велика кількість вільного часу	4 (28,6 %)	13 (30,2 %)	12 (32,4 %)	29 (30,9 %)
4.4	навички самостійного навчання	12 (85,7 %)	28 (65,1 %)	26 (70,3 %)	66 (70,2 %)
4.5	зворотний зв'язок із викладачем	2 (14,3 %)	16 (37,2 %)	20 (54,1 %)	38 (40,4 %)
4.6	висока працездатність	3 (21,4 %)	5 (11,6 %)	6 (16,2 %)	14 (14,9 %)

## Продовження таблиці 3

1	2	3	4	5	6
4.7	упевнене володіння комп'ютерною технікою	7 (50,0 %)	10 (23,3 %)	12 (32,4 %)	29 (30,9 %)
5.	Які основні переваги, на вашу думку, має дистанційне навчання? (Можна обрати кілька варіантів)				
5.1	оперативні	11 (78,6 %)	22 (51,2 %)	17 (45,9 %)	50 (53,2 %)
5.2	інформаційні	9 (64,3 %)	20 (46,5 %)	20 (54,1 %)	49 (52,1 %)
5.3	комунікаційні	4 (28,6 %)	13 (30,2 %)	10 (27,0 %)	27 (28,7 %)
5.4	педагогічні	1 (7,1 %)	3 (7,0 %)	3 (8,1 %)	7 (7,4 %)
5.5	психологічні	7 (50,0 %)	7 (16,3 %)	5 (13,5 %)	19 (20,2 %)
5.6	економічні	3 (21,4 %)	9 (20,9 %)	18 (48,6 %)	30 (31,9 %)
5.7	ергономічні	1 (7,1 %)	6 (14,0 %)	-	7 (7,4 %)
6.	Чи були ви задоволені якістю дистанційних матеріалів, за якими ви навчалися у поточному навчальному році?				
6.1	так	6 (42,9 %)	22 (51,2 %)	27 (73,0 %)	55 (58,5 %)
6.2	ні	-	8 (18,6 %)	7 (18,9 %)	15 (16,0 %)
6.3	частково	8 (57,1 %)	13 (30,2 %)	3 (8,1 %)	24 (25,5 %)

*Джерело: складено автором за матеріалами анкетування*

- відсутність необхідної кількості вільного часу;
- недостатній зворотний зв'язок та відсутність особистого контакту з викладачами для пояснення матеріалу та завдань;
- низьку якість навчального матеріалу з певних дисциплін (не дуже зрозуміле пояснення матеріалу, незрозумілість завдань,

відсутність прикладів виконання завдань, невідповідність матеріалу лекцій практичним завданням, забагато або недостатньо матеріалу, «сухий» текст, недостатня кількість джерел інформації, дуже малий розмір шрифту тексту тощо);

- недостатність мотивації;
- технічні проблеми і недосконалість платформи дистанційного навчання;
- незрозумілі критерії оцінювання.

Також студенти в анкеті мали можливість викласти своє бачення того, як можна покращити систему дистанційного навчання НУХТ, яке, звичайно, потрібно взяти до уваги адміністраторам платформи та викладачам дисциплін, щоб якість та результати навчання у майбутньому підвищувалися.

Отже, підсумовуючи сказане, можна зробити такі висновки.

Тенденції сучасного розвитку суспільства говорять про те, що дистанційні технології широко впроваджуються в освітню сферу, і вища школа є основним рушієм цього процесу. Історія розвитку дистанційної освіти у нашій державі показує, що провідні ВНЗ країни першими запровадили цю форму навчання, і сьогодні на дистанційній основі вже можна отримати широке коло спеціальностей.

Дистанційна освіта є видом освітньої системи, в якому в основному застосовуються дистанційні технології навчання та організації процесу освіти, тобто це одна з форм отримання освіти, за якою опанування тим чи іншим її рівнем за тією чи іншою спеціальністю (напрямом підготовки, перепідготовки чи підвищення кваліфікації) здійснюється шляхом дистанційного навчання.

Дистанційне навчання – сукупність інформаційних технологій, які дають можливість довести до студента необхідний обсяг навчального матеріалу; інтерактивно взаємодіяти студентам і викладачам у процесі навчання; надати студентам можливість самостійно засвоїти навчальний матеріал та оцінити свої знання і навички у навчальному процесі.

Серед чинників, що спричинили появу наприкінці ХХ ст. сучасних форм дистанції освіти, можна вказати на визначальні: глобалізація,

підвищення динаміки соціально-економічного розвитку суспільства, поява нових потреб тих, хто навчається, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та їх всебічне застосування практично в усіх сферах людської життєдіяльності, необхідність їх широкого впровадження в освітню практику як засобу навчання і предмета вивчення.

Система дистанційної освіти допомагає студенту у розвитку самостійності, мобільності, відповідальності, розвиває навички самоосвіти, що сьогодні високо цінуються на ринку праці.

Дистанційне навчання має ряд переваг, серед гнучкість, актуальність, зручність, модульність, економічна ефективність, інтерактивність, відсутність географічних кордонів для здобуття освіти. Цей вид навчання дає можливість впроваджувати інтерактивні технології викладання матеріалу, здобувати повноцінну вищу освіту чи підвищувати кваліфікацію.

Але одночасно з рядом позитивних рис авторами відзначаються і певні обмеження дистанційної освіти. Зокрема, вона, навіть під час інтенсивної організації, триває довше, ніж очна, а у деяких випадках є і менш ефективною. По-перше, це може бути зумовлене нестачею у студента елементарної самодисципліни та самомотивації, що, звісно, не сприятиме ефективному самостійному вивченню нового матеріалу. По-друге, це може бути пов'язане з індивідуальними особливостями того, хто навчається, наприклад, коли людина здатна засвоювати нову інформацію тільки в озвученій формі.

Яким би доступним не здавалося комп'ютерне дистанційне навчання, воно вимагає необхідного технічного та програмного забезпечення, тобто наявності у студента комп'ютера та доступу до мережі Інтернет, що мають далеко не всі. У дистанційній освіті домінує знеособлене спілкування. Навіть найжвавіше спілкування за допомогою Інтернету – спілкування лише опосередковане. Живе ж, особисте спілкування між учасниками начального процесу лишається недосяжним. Також не може не відобразитися на внутрішньому стані студента і орієнтованість на технічні засоби та віртуальне середовище, постійна концентрація на екрані монітора, тривале включення у віртуальний світ.

Незважаючи на наявні переваги дистанційного навчання та вагомі результати роботи ВНЗ України щодо реалізації дистанційної форми освіти, її поширення гальмується через деякі проблеми, що потребують вирішення. Серед них [29]:

- недостатньо досконала законодавча база України щодо широкого впровадження дистанційної форми навчання;
- недостатнє фінансування для забезпечення матеріальної бази вищих навчальних закладів для впровадження дистанційної форми навчання;
- низьке фінансування робіт з розробки і впровадження дистанційних технологій у вищих навчальних закладах;
- упередженість та консерватизм щодо дистанційної форми навчання як викладачів, так і керівного складу освітніх установ;
- недостатність державної підтримки процесу розвитку дистанційної освіти в Україні;
- використання вищими навчальними закладами різних моделей, технологій і форм організації та використання освітніх контентів, що ускладнює ефективний інформаційний обмін та обмін позитивними результатами і досягненнями у даній сфері.

**Висновки.** Дистанційна форма освіти має значний потенціал, сприяє розвитку альтернативних навчальних технологій, є безперечним помічником у сфері навчання дорослих, інклюзивного та корпоративного навчання, навчання протягом життя, але через наявність ряду недоліків вона не може повністю замінити традиційну систему освіти. Не дивлячись на труднощі та проблеми, дистанційне навчання широко впроваджується у вищих навчальних закладах, вчені розробляють його методичні та методологічні основи, а спеціалісти з інформаційних технологій – програмні засоби його реалізації.

Суперечності і проблеми розвитку та впровадження дистанційної форми освіти в Україні, розглянуті у даній роботі, охоплюють далеко не повний їх перелік. Розглянуті проблеми та шляхи їх розв'язання потребують всебічного вивчення і можуть стати основою подальшого дослідження розвитку і впровадження дистанційного навчання.

### Список використаних джерел

1. Адамова І., Головачук Т. Дистанційне навчання: сучасний погляд на переваги та проблеми. *Витоки педагогічної майстерності*. Серія: Педагогічні науки. 2012. Вип. 10. С. 3–6.
2. Аргюшенко О. В. Моделі організації дистанційного навчання. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/ppmb](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppmb).
3. Биков В. Ю, Кухаренко В. М. Дистанційний навчальний процес: Навчальний посібник. К.: Міленіум, 2005.
4. Бутиріна М. В., Бондаренко О. О., Погорелов М. Г. Теоретичні основи дистанційного навчання у галузі технологічної освіти України. *Вісник Чернігівського нац. пед. ун-ту імені Т.Г. Шевченка*. 2012. Вип. 97. С. 17–21.
5. Веремчук А. Проблеми і перспективи дистанційного навчання у ВНЗ. *Проблеми підготовки сучасного вчителя*. 2013. № 7. С. 319–325.
6. Ветчанін Є. Сучасний стан комп'ютеризації освіти. *Освітологічний дискурс*. 2018. № 1–2. С. 341–352.
7. Вишнівський В.В., Гніденко М.П., Гайдур Г.І., Ільїн О.О. Організація дистанційного навчання. Створення електронних навчальних курсів та електронних тестів. Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2014. 140 с.
8. Гриценко В. Організаційні засади інформатизації вищої освіти. *Наукові записки [Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка]*. Серія: Педагогічні науки. 2013. Вип. 121 (1). С. 45–50.
9. Дистанційне навчання. Поняття дистанційного навчання. *Українська педагогіка*. URL: <http://ukped.com/skarbnichka/665-.html>.
10. Дистанційне навчання як сучасна освітня технологія: матеріали міжвузівського вебінару (м. Вінниця, 31 березня 2017 р.) / відп. ред. Л. Б. Ліщинська. Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2017. 102 с. URL: [http://www.vtei.com.ua/images/VN/31\\_03.pdf](http://www.vtei.com.ua/images/VN/31_03.pdf).
11. Іващенко Р. П. Переваги та недоліки дистанційного навчання. *Вісник Черкаського університету*. Випуск 125. Серія: Педагогічні науки. Черкаси, 2008. С. 62–66.
12. Капченко Л. М. Інформаційно-комунікаційна модель дистанційного професійного навчання безробітних. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. № 2. С. 39–42.

13. Кліпа Ю. В. Підвищення ефективності дистанційної освіти студентів: міжнародний і вітчизняний досвід. *Вісник Університету банківської справи*: зб. наук. праць. Київ: ДВНЗ Університет банківської справи, 2017. Вип. 2 (29). С. 92–96.
14. Козлакова Г. О. Інформаційне програмне забезпечення дистанційної освіти: зарубіжний і вітчизняний досвід: монографія. Київ: Просвіта. 2002. 231 с.
15. Кормільцина С. Ю., Яковенко Т. М. Особливості застосування змішаної форми навчання на прикладі зарубіжного досвіду. *WorldScience*. 2016. Том 3. № 1 (5). С. 28–30.
16. Кравчинська Т. С. Особливості управління освітнім процесом за дистанційною формою навчання. *Збірник наукових праць [Херсонського державного університету]. Педагогічні науки*. 2017. Вип. 75(2). С. 120–124.
17. Литвинова С. Г. Віртуальний клас як комп'ютерно-орієнтоване навчальне середовище вчителя загальноосвітнього навчального закладу. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2011. № 2 (22). URL: <http://www.journal.iitta.gov.ua>.
18. Маркова Н. О., Пронюк Г. В., Корецький С. Л. Дистанційне навчання в умовах інформатизації освітнього процесу в Україні. *Вісник КНУТД*. 2012. № 4 (66). С. 150–154.
19. Морзе Н. В., Глазунова О. Г. Моделі ефективного використання інформаційно-комунікаційних та дистанційних технологій навчання у вищому навчальному закладі. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2008. № 2 (6). URL:.
20. Методичні рекомендації до розроблення електронного навчального курсу: метод. рекомендації до електронного навчального курсу / уклад. Т. Ю. Примак, О. О. Петруша. Київ, 2015. 36 с. URL: [http://cde.nuft.edu.ua/pluginfile.php?file=%2F782%2Fmod\\_resource%2Fcontent%2F2%2FMP%20з%20створення%20ЕНК.pdf](http://cde.nuft.edu.ua/pluginfile.php?file=%2F782%2Fmod_resource%2Fcontent%2F2%2FMP%20з%20створення%20ЕНК.pdf).
21. Олійник О. В. Моделі дистанційного навчання: комунікативний аспект. URL: <http://referatu.net.ua/referats>.
22. Про стан і перспективи розвитку дистанційного навчання в Україні. Рішення Колегії МОН України. Протокол № 6/2-4 від 23 червня 2005 р. URL: <http://www.osvita.org.ua/distance/pravo/04.html>.
23. Рижов О. А. Моделі знань в системах дистанційного навчання. Частина 1.



- Аналіз понятійного апарату. *Клиническая информатика и телемедицина*. 2009. Т.5. Вип.6. С.86–90.
24. Ставицька І. В. Технології дистанційного навчання. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції викладання іноземних мов у вищій школі: інтерактивні технології навчання», 15 січня 2013 р. Київ: НТУУ «КПІ», 2013. С. 100–102.
  25. Тавгень І. А. Дистанционное обучение: опыт, проблемы, перспективы. Минск: Изд-во БГУ, 2003. 218 с.
  26. Теория и практика дистанционного обучения: учебное пособие для вузов / Е. С. Полат, М. В. Моисеева, М. Ю. Бухаркина и др.; под ред. Е. С. Полат. Москва: Академия, 2004. 412 с.
  27. Технологія створення дистанційного курсу: навчальний посібник / Биков В. Ю. та ін.; за ред. В. Ю. Бикова та В. М. Кухаренка. Київ: Міленіум, 2008. 324 с.
  28. Хуторской А. В. Интернет в школе: Практикум по дистанционному обучению. Москва: ИОСО РАО, 2000. 304 с.
  29. Шоробура І. М., Долинський Є. В., Долинська О. О. Менеджмент вищої освіти: навч. посіб. Хмельницький: ПП Заколотний М. І., 2015. 259 с.
  30. Штихно Л. В. Дистанційне навчання як перспективний напрям розвитку сучасної освіти. *Молодий вчений*. 2016. № 6 (33). С. 489–492.
  31. Шуневич Б. І. Порівняльний аналіз ранніх зарубіжних теорій дистанційного навчання. *Вісник Дніпропетровського ун-ту ім. А. Нобеля*. Сер.: Педагогіка і психологія. 2011. № 2. С. 105–108.
  32. Ясулайтіс В. А. Дистанційне навчання: методичні рекомендації. Київ: МАУП, 2005. 70 с.



## РОЗДІЛ II

# СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

ВИКОНАВЦІ РОЗДІЛУ:

Безпалько О.В., Березянко Т.В.,  
Грищенко Д.Г., Драган О.І.,  
Кундеева Г.О., Куліш О.А.,  
Мазник Л.В., Маршаленко М.П.,  
Осадчук О. П., Соломка О.М.,  
Скопенко Н.С., Рибак Н.О.,  
Тертична Л.І., Чеснік Н.М.

## УСПІШНІ HR ПРАКТИКИ У СОЦІАЛЬНІЙ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Поширення принципів соціальної відповідальності є позитивною тенденцією глобального розвитку бізнесу. Великі компанії вже не можуть розглядати лише фінансові цілі у розрізі продажів та рентабельності як єдині індикатори успіху. Вони мають виправдовувати очікування усіх стейкхолдерів покладені на них, як на відповідальний бізнес.

В умовах зростання важливості людського фактору серед сфер діяльності компаній в галузі корпоративної соціальної відповідальності особливе значення має політика у відносинах з працівниками [5, с. 209].

На сьогодні не має єдино правильного алгоритму здійснення соціальної відповідальності. Кожне підприємство як суб'єкт господарської діяльності впроваджує власні практики та проекти соціальної відповідальності, що відповідають його баченню, цінностям та можливостям.

Так, наприклад, в ТОВ «Ашан Україна» [1] діє Хартія Етики, де сформовані норми та правила поведінки кожного співробітника по відношенню до всіх зацікавлених сторін: співробітників, клієнтів, акціонерів, зовнішніх партнерів та громад. Політика корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Ашан Україна» має 4 напрямки: співробітники, клієнти, довкілля, суспільство. У напрямку «співробітники» соціальна відповідальність компанії проявляється у реалізації наступних складових:

- 1) турбота про здоров'я:
  - медичне страхування;
  - медогляд;
  - страхування життя;
  - спортивне дозвілля.
- 2) комфортні робочі умови:
  - пільгове харчування;
  - робоча форма;
  - кімнати відпочинку.

3) можливості для розвитку:

- інтеграційні програми навчання;
- спеціалізовані тренінги в рамках професії;
- школи для робітників, менеджерів середньої та вищої ланки;
- щорічний перегляд оплати праці.

В 2017 році в ТОВ «Ашан Україна» було запущено міжнародний проєкт «Жити краще» з метою привернення уваги до здорового харчування та здорового способу життя, в рамках цього проєкту компанія допомагала своїм співробітникам та клієнтам краще харчуватися, більше рухатися та дбати про себе. Для співробітників було відкрито навчальну онлайн-платформу QUIZZ, де модулі можна проходити в ігровій формі, а також організовано щомісячні зарядки та здорові сніданки. 60% співробітників пройшли дане навчання [1].

В ТОВ «Ашан Україна» підтримується політика рівних шансів на працевлаштування та професійний розвиток для кожного. Так більше 5% співробітників підприємства мають інвалідність. А у 2017 році вперше в Україні було працевлаштовано людину із синдромом Дауна. На початок 2019 року в компанії було працевлаштовано вже 5 таких осіб. Було здійснено підбір, навчання та підготовку кандидатів із синдромом Дауна, їх супровід на робочому місці до етапу автономного працівника, а також навчання та підготовку персоналу магазинів, де працевлаштовані ці люди. Також в компанії впроваджено доступну комунікацію для людей з порушенням слуху. Для забезпечення рівних можливостей при працевлаштуванні та професійному розвитку співробітників, на робочих комп'ютерах мережі Ашан, встановлено спеціальну програму для групового перекладу ConnectPRO.

Також ТОВ «Ашан Україна» є підписантом «Українського пакту заради молоді 2020», спільної ініціативи Міністерства молоді та спорту України, Центру «Розвиток Корпоративної соціальної відповідальності» та Фонду ООН у галузі народонаселення, співпрацює з 14 вищими навчальними закладами у 9 містах України. В рамках даного пакту створено проєкт «Комерсанти майбутнього», з метою надання шансу молодим спеціалістам без досвіду роботи розпочати власну кар'єру у

міжнародній європейській компанії на керівній посаді. Після успішного проходження тримісячного навчання, комерсант продовжує роботу на посаді начальника відділу продажів та займається управлінням повного циклу руху товарів в даному відділі, ціноутворенням, організацією роботи команди: її підбором, навчанням та розвитком. Впродовж трьох років 26 студентів вищих навчальних закладів пройшли дану практику на підприємстві та були працевлаштовані.

ТОВ «Ашан Україна» приділяє значну увагу професійному розвитку співробітників. Щороку навчальні матеріали покращуються та переглядаються в залежності від зміни зовнішніх та внутрішніх факторів, так в останні роки були додані навчальні програми: «Відповідальні закупівлі», «Як керувати своїм професійним розвитком», «Концепція 2025», «Колаборативний менеджмент» та ін. У 2018 році 80% співробітників пройшли щонайменше одну навчальну програму [1]. Компанія також надає можливість кращим співробітникам вдосконалювати свої професійні навички у Франції.

ТОВ «Ашан Україна» є найбільшим французьким роботодавцем (6521 співробітник), входить в «ТОП-10 кращих роботодавців у ритейлі» за версією HeadHunter, та в «ТОП-3 компаній, що не дискримінують» за індексом корпоративної рівності .

Окремої уваги також заслуговує Компанія «Кока-Кола Беверіджиз Україна», яка вже багато років визнається одним з провідних лідерів серед роботодавців на ринку праці України. Зокрема у 2018 році компанія увійшла у «ТОП-3 найкращих роботодавців серед виробників споживчих товарів за версією журналу «Фокус», у «ТОП -10 номінацій «Вибір БІЗНЕСа» та «Соціальна програма» за версією журналу «БІЗНЕС», у ТОП-20 найкращих роботодавців України та у ТОП-10 роботодавців у секторі FMCG за результатами дослідження порталу HeadHunter.ua, а також була визнана одним з найкращих роботодавців за версією ЕУв Україні.[2].

В компанії переконані, що успіх Системи Компаній Кока-Кола в Україні напряму залежить від працівників. Понад 25 років Компанія «Кока-Кола Беверіджиз Україна» постійно працює над підвищенням

своєї привабливості як роботодавця, прагне заслужено утримувати провідне місце у рейтингу найбажаніших роботодавців, надаючи стабільні робочі місця. Політика компанії в секторі соціально-трудових відносин включає наступні напрями:

- сприяння професійному та особистому розвитку персоналу;
- захист здоров'я та добробуту співробітників, створення безпечних умов праці;
- встановлення відкритих і чесних відносин;
- дотримання прав людини;
- визнання та нагородження за результатами діяльності.

У компанії «Кока-Кола Беверіджиз Україна» функціонує система управління охороною та безпекою праці, яка впроваджена згідно з вимогами українського законодавства та міжнародного стандарту OHSAS 18001:2007. Дотримання цих вимог, а також корпоративних правил безпеки дозволило налагодити систему проведення заходів щодо попередження нещасних випадків та виробничого травматизму, що базуються на оцінюванні ризиків. Результатом стало покращення умов праці та зниження травматизму на підприємстві. Усі корпоративні вимоги, міжнародного стандарту, системи управління безпекою праці та транспортною безпекою поширюються на всі категорії працівників компанії та представників підрядних організацій, що виконують роботи на території «Кока-Кола Беверіджиз Україна». У компанії розроблена «Програма оцінки ризиків на робочих місцях», яка підлягає щорічному аналізу з боку керівництва. Оцінка ризиків проводиться на підставі опитування працівників, огляду технічного стану обладнання, проведення внутрішніх і зовнішніх аудитів та перевірок державних органів. У компанії успішно впроваджена програма Behaviour Base Safety (BBS), основна мета якої – виявлення співробітниками небезпечних умов праці та покращення культури безпеки праці. Щоденні BBS-візити на виробництво допомагають підвищити культуру персоналу щодо безпечних умов праці. Оцінку ризиків на робочих місцях проводять відповідальні співробітники компанії та керівники дільниць. Також усі виявлені небезпечні ситуації реєструються

у журналах оперативного контролю на дільницях, протоколах BBS та Near Miss. За результатами оцінки ризиків на робочих місцях складається план запобіжних та попереджувальних заходів та відповідно до плану формується бюджет для подальшого покращення умов праці співробітників компанії.

У Системі Компаній Кока-Кола в Україні діє механізм обробки скарг та пропозицій, що дозволяє працівникам та іншим зацікавленим сторонам за потреби повідомити про потенційні порушення відповідальних осіб. При цьому звернення можуть бути анонімними, що дозволяє попередити переслідування та захистити осіб, які звернулися зі скаргою на невідповідні інциденти.

Компанія також заохочує співробітників відповідально ставитися до свого життя та здоров'я на робочому місці. Щорічно відділ охорони праці «Кока-Кола Беверіджиз Україна» проводить «Тиждень безпеки і здоров'я», для того щоб нагадати, що основна цінність – це здоров'я і життя людини. Заходи, спрямовані на сприяння здоров'ю працівників включають:

- медичне страхування працівників компанії;
- облаштування велопаркінгу в бізнес-центрі;
- проведення «тижнів здоров'я» з медоглядом профільними лікарями;
- проведення вітамінізації та фізкультхвилинок;
- облаштування зон для релаксації;
- грошова компенсація від компанії за заняття спортом;

В Системі Компаній Кока-Кола в Україні також приділяється значна увага розкриттю потенціалу працівника. Інвестуються значні кошти у навчання та розвиток. Кожен співробітник має персональний план розвитку, на основі якого вибудовується структура необхідних для розвитку проектів, тренінгів, програм, проходження яких допомагає вийти на новий кар'єрний рівень. Високо ціняться та відзначаються співробітники, які віддані компанії 5,10,15 та 20 років [2].

Наступною компанією, hr-практики якої заслуговують окремої уваги, є найбільший мобільний оператор України - Київстар.



В компанії впроваджено програму [12] «Kyivstar Returnship 2020» (\*Київстар Повернення 2020). Програма являє собою оплачуване стажування, мета якого — допомогти людям, які з різних причин випали з робочого процесу, (втратили стаж або кваліфікацію) повернутися до роботи й знову заявити про себе на ринку праці. Потенційні учасники — це ті, хто через декрет, зміну виду діяльності, вікову дискримінацію або за станом здоров'я зараз не реалізують себе в професії вже, щонайменше, 3 роки. Стажисти отримують:

- знання і досвід, можливість адаптуватися до нових технологій та корпоративної культури великої інноваційної компанії;
- допомогу і наставництво від досвідчених фахівців;
- реальні завдання, які допомагають прокачувати навички та досвід.

«Kyivstar Returnship» проходить 4 місяці. Це повноцінні 5 робочих днів на тиждень з графіком з 9:00 до 18:00. Стажист отримує офіційне оформлення в штат і зарплату. Також він може брати участь у будь-яких активностях або додаткових проектах компанії. Після успішного закінчення стажування, учасник програми може претендувати на відкриту вакансію за своїм профілем, тож, є шанс відразу потрапити в штат компанії.

Kyivstar Returnship вже проходив у 2019 році, 7 з 9 стажистів продовжили працювати в компанії.

У будь-якому випадку, після проходження стажування, як показує практика «Київстар», кадровий ринок України отримує впевненого у своїх силах, мотивованого і досвідченого кандидата.

В 2020 році у зв'язку з масовим переходом співробітників на віддалену форму роботи, в компанії був запущений «Антивірусний марафон» [8], покликаний вирішити наступні завдання:

- залучення співробітників у командні активності;
- формування і підтримка віртуальних клубів «за інтересами»;
- сприяння формуванню здорових звичок;
- зміцнення психоемоційного імунітету;
- підтримка позитивного мислення і хорошого настрою.

В рамках цього марафону співробітники компанії 21 день формували

корисні звички, отримували багато цікавої інформації як від внутрішніх, так і зовнішніх спікерів, ділилися досвідом та змагалися, заробляючи бали — «вітамінки» для свого підрозділу. Всі активності відбувалися на базі онлайн-платформи Workplace у чотирьох групах:

1. «This is Sportaaaa!» - група створена для співробітників, кому на карантині не вистачало руху.
2. «Емоційне здоров'я», учасники групи вчилися ставати щасливішими та свідомими, набувати нові звички для зміцнення емоційного та ментального здоров'я.
3. «У здоровому тілі — здоровий food» — група, в якій крок за кроком учасники засвоювали правила здорового харчування та брали участь у різноманітних челенджах стосовно цієї теми.
4. Для співробітників з дітьми від 5 до 15 років була створена група «ALARM! Діти на карантині», де проводились цікаві активності для дітей.

Періодично компанія «Київстар» проводить опитування співробітників, що дозволяє виявляти зони розвитку і покращення в організації дистанційної роботи.

Інший великий оператор зв'язку - компанія «Lifecell», будучи частиною телекомунікаційної групи Turkcell сприяє реалізації кращих міжнародних практик групи в Україні.

Складові етичної роботи компанії «Lifecel» [7] («Політика загальних цінностей та ділової етики», і «Політика правил внутрішнього розпорядку») забезпечують прописані норми етичної бізнес-поведінки та регламентують ряд внутрішніх правил ведення бізнесу, прав і обов'язків працівників компанії. Кожен працівник може повідомити про порушення правил, регламенту компанії чи підозру таких дій, про сумнівну звітність, рахунки через спеціальну форму заяви трьома способами: залишивши сповіщення на внутрішньому порталі надіславши лист чи зателефонувавши на гарячу лінію компанії з питань етики.

У компанії «Lifecell» діє Служба охорони праці. Впродовж року фахівці служби проводять інструктажі щодо безпечної поведінки на робочому місці, організовуються семінари та різноманітні навчальні заходи з

безпеки життя та діяльності людини. Двічі на рік проводиться навчальна евакуація з офісу з метою підготовки до надзвичайних ситуацій. Усі технічні фахівці, робота яких пов'язана з обслуговуванням обладнання телекомунікаційної мережі, забезпечені необхідним спецодягом. У компанії діє Стандарт з оформлення наряду-допуску для виконання робіт на висоті, пов'язаних з установкою телеком-обладнання.

Компанія «Lifecell» дотримується основних принципів, декларацій, законодавства у сфері прав людини і виступає проти використання дитячої та примусової праці. Надає рівні можливості для розвитку кожного співробітника, незалежно від посади, віку, статі, національності та віросповідання. Усі співробітники компанії мають можливість брати участь у всіх мотиваційних програмах, користуватись рівними пільгами та претендувати на кар'єрне зростання. Для забезпечення професійного розвитку в компанії створено 35 електронних курсів для нових співробітників, відводиться 5% робочого часу на розвиток і навчання для кожного співробітника; 74% всього навчального контенту створено всередині компанії [7].

З 2015 року компанія реалізує соціально-освітній проєкт «Upgrade yourself with Lifeself» (\*Вдосконалюй себе з Лайфсел), що являє собою програму тренінгів від фахівці компанії, спрямовану на підвищення професійної підготовки викладачів українських ВУЗів задля покращення рівня теоретичної підготовки студентів. Загалом у лекціях взяли участь вже понад 130 викладачів з 12 технічних ВУЗів. Щороку більше 10 спеціалістів компанії долучаються до формування навчальної програми та проведення тренінгів pro bono (\*для суспільної користі, безкоштовно).

У 2018 році в компанії впроваджена програма «Dream Team» (\*команда мрії). Програма має різні напрямки для дозвілля співробітників та включає спільні туристичні поїздки lifecell команди по всій території України, відвідування музеїв або театрів, участь у спортивних, соціальних заходах та інше.

Проєкт «lifecell для дітей» активно залучає дітей співробітників як до внутрішньо корпоративного життя, так і до зовнішніх заходів. Так,

дітей співробітників запрошують до офісу у рамках проектів «День першого портфеля», «Майбутнє покоління lifecell» та двічі на рік: навесні та восени збирають на дитячих міжкорпоративних змаганнях «Ми – чемпіони».

Проект «lifecell для батьків» запрошує батьків співробітників в офіс lifecell. У рамках ініціативи батькам розповідають про телеком-ринок, історію компанії, внутрішні процеси та проекти lifecell.

Програма «lifecell Волонтери» є ініціативою співробітників з 2011 року. Завдяки їх спільним зусиллям влаштовуються благодійні онлайн-ярмарки виготовлених власноруч виробів, різноманітні майстер-класи, візити до дитячих будинків задля поліпшення побутових умов та проведення пізнавальних і навчальних програм для дітей.

Подібна практика має місце в українській продуктовій компанії EVO (ТОВ EVO Company). В компанії створений спеціальний канал у Slak та внутрішній сайт evo.charity [6], де кожен співробітник може оголосити про збір коштів на будь-яку ініціативу (допомога армії, хворим друзям, родичам, тваринам, ін.). Компанія зі свого боку подвоює суму, яку збирає співробітник. Крім того ТОВ EVO company влаштовує дні донорства в офісі, під час яких співробітники добровільно здають кров для Київського міського центру крові спільно з БФ «Таблеточки».

Долучаються до процесу донатства і багато інших організацій, серед яких українська компанія з розробки програмного забезпечення Infopulse. Компанія активно підтримує дні донорства в Україні [11], а також відмовилась від використання пластику в своїх офісах. Екоініціативи з відмови від пластикового посуду, мінімізації відходів, сортування сміття підтримуються і співробітниками компанії Ericsson Ukraine. Компанія встановила бокси в офісах для роздільного сміття (паперу, пластику, металу, скла та tetra Pak) [6].

Переробку пластику, відмову від одноразової продукції в офісах та відділеннях підтримують і співробітники UKRSIBBANK, члена BNP Paribas Group. Значну увагу тут спрямовано також на подолання гендерної нерівності у світі. Основними питаннями якої є працевлаштування, жіночий бізнес, паритет заробітних плат чоловіків і жінок,

надання рівних кредитних умов. Два роки тому директор BNP Paribas Жан-Лоран Боннафе [3] став послом світового руху ООН— HeForShe, руху за рівноправність у суспільстві, який закликає чоловіків підтримувати жіночі ініціативи. Торік UKRSIBBANK також підтримав ініціативу HeForShe, тим самим підкреслюючи важливість гендерної рівності в Україні та створення сприятливих умов для розвитку жінок і дівчат, зокрема в бізнесі. У 2020 році UKRSIBBANK як Top-Employer в Україні також приєднався до Декларації за гендерну рівність і проти домашнього насильства на підтримку Цілей сталого розвитку ООН № 5 «Гендерна рівність» і № 8 «Гідна праця та економічне зростання».

Цілі сталого розвитку (або Глобальні цілі сталого розвитку) - це 17 пріоритетних напрямів діяльності, які було прийнятого світовими лідерами на історичному Саміті ООН у вересні 2015 року. Вони є ключовими орієнтирами, закликами до дій для всієї світової спільноти. Серед них є цілі які стосуються і соціально-трудова відносин, це зокрема Гендерна рівність (ціль №5) та Гідна праця та економічне зростання (ціль №8). Цілі сталого розвитку сприяють сталому економічному зростанню, підвищенню рівня продуктивності і використанню технологічних інновацій. Важливою передумовою є стимулювання підприємництва і створення робочих місць, а також ефективні заходи задля викорінення примусової праці, рабства і торгівлі людьми. Відповідно до цих завдань, мета полягає у забезпеченні повної і продуктивної зайнятості та гідної праці для всіх жінок і чоловіків до 2030 року [10].

З отриманих даних можемо зробити висновки, що в незалежності від розмірів та джерела інвестицій - як іноземні компанії так і вітчизняні українські, малі та великі намагаються будувати соціально відповідальний бізнес, разом з тим виховуючи соціально-відповідального споживача та громадянина. Сфери впливу великих компаній давно вже не вимірюються лише прибутком чи кількістю офісів по всій країні. Більш важливими стають якісні зміни в суспільстві, яким вони сприяють.

Бізнес, який є соціально активним отримує доброзичливість та лояльність оточення. Що може бути чудовим інструментом для брендин-

гу роботодавців. Розумне формування іміджу привабливого роботодавця призводить до конкурентної переваги. Це дозволяє забезпечити якість роботи працівників та їх більшу задоволеність. Коли працівники відчувають себе задоволеними на роботі, вони просувають бренд у навколишнє середовище. Це приносить користь обом сторонам. Тож, увага до соціальної відповідальності як з боку суспільства так і з боку бізнесу зростає. З кожним роком стає все більше організацій, співробітники яких самі стають ініціаторами програм та проектів з соціальної відповідальності. Адже у сучасному соціальному середовищі споживачі та працівники надають перевагу підприємствам, які є соціально відповідальними.

### Список використаних джерел

1. Звіт з корпоративної соціальної відповідальності Ашан Рітейл Україна. URL: <https://drive.google.com/file/d/1a8E-FcojQ4weMgi-VJ2EBKHvY2lpLxhs/view> (дата звернення 19.08.2020)
2. Звіт з корпоративної соціальної відповідальності Кока Кола. URL: <https://www.coca-cola.ua/content/dam/one/ua/uk/pdf-files/coca-cola-corporate-report-gri-2018.pdf> (дата звернення 20.08.2020)
3. КСВ — це насамперед позитивний вплив на наше майбутнє. URL: <https://my.ukrsibbank.com/ua/personal/news/411214/> (дата звернення 18.08.2020)
4. Международный HR-стандарт: SA 8000:1997 «Социальная ответственность». URL: <https://hr-portal.ru/article/mezhdunarodnyy-hr-standart-sa-80001997-socialnaya-otvetstvennost> (дата звернення 14.08.2020)
5. Нагорнова О. В. Ожема С. В. Овчиннікова О. Р. Корпоративна соціальна відповідальність в управлінні трудовими ресурсами *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту* 2018. №20. С.207-214.
6. Перший каталог КСВ-ініціатив. URL: [https://drive.google.com/file/d/1OKa10p2DJ\\_4oV\\_7sJEujAUy\\_1WQ2IqjD/view](https://drive.google.com/file/d/1OKa10p2DJ_4oV_7sJEujAUy_1WQ2IqjD/view) (дата звернення 14.08.2020)
7. Соціальний звіт Lifecell 2018 URL: [https://www.lifecell.ua/uploads/filelibrary/public/by\\_month/2019/04/Social\\_report\\_2018.pdf](https://www.lifecell.ua/uploads/filelibrary/public/by_month/2019/04/Social_report_2018.pdf) (дата звернення 19.08.2020)

8. Телеком на карантині: як Київстар мотивує співробітників URL: <https://medium.com/kyivstar-careers> (дата звернення 20.08.2020)
9. Українські компанії почали впроваджувати комплаєнс-контроль. Що це і навіщо? URL: <https://youcontrol.com.ua/blog/komplaiens-kontrol-shcho-tse-i-navishcho/> (дата звернення 19.08.2020)
10. Цілі сталого розвитку. URL: <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku> (дата звернення 15.08.2020)
11. Infopulse. URL: <https://donor.ua/business/partner/52> (дата звернення 19.08.2020)
12. Kyivstar Returnship 2020 — шанс повернутися в професію після довгої перерви. URL: <https://kyivstar.ua/uk/about/career> (дата звернення 19.08.2020)
13. SA8000:2001. Міжнародний стандарт. Соціальна відповідальність URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0015697-07#Text> (дата звернення 25.08.2020)
14. Turoń K. Corporate Social Responsibility to Employees: The Best Labour Practices in Transport and Logistics Companies. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*. 2016. V. 3 Issue 1. P. 37-47. URL: <https://apcz.umk.pl/czasopisma/index.php/JCRL/article/view/JCRL.2016.003/10809> (дата звернення 14.08.2020)
15. What Is Corporate Social Responsibility? URL: <https://www.businessnewsdaily.com/4679-corporate-social-responsibility.html> (дата звернення 14.08.2020)

## МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ РІВНЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ

Чергова криза знову активізувала пошуки оптимізації стосунків у суспільстві між державою, соціумом та корпоративним сектором.

Одночасно з розвитком теорій стейкхолдерів М. Фрідмана та після опублікування Звіту Брундтланда було досягнуто об'єднання концепції зацікавлених сторін та сталого розвитку, а інституціональні інструменти поповнено корпоративною соціальною відповідальністю.

В матеріалах Самітів G-20 та документах Європарламенту безпосередньо зазначено: уряди мають розробляти прозоре, справедливе та надійне регулювання бізнесу, включаючи постійний моніторинг та нагляд за його діяльністю (рис.1).



Рис. 1. Складові управління розвитком соціально орієнтованого суспільства [1]



Основою нового алгоритму ринкового устрою є регулювання через впорядкування та контроль діяльності фінансового ринку. При цьому інструментом досягнення макроекономічної стабільності визнано державне управління в напрямку подолання провалів ринку. Головним центром уваги в новому регулюванні обрано забезпечення вирішення соціальних проблем через працевзабезпечення.

За результатами проведення Форуму соціальної відповідальності бізнесу ділових кіл, неурядових організацій, представників науки було ухвалене рішення щодо підтримки ідеї впровадження соціально-відповідального договору, створення місцевих мереж

Принципи соціальної відповідальності бізнесу в системі глобального громадянства реалізуються в чотирьох напрямках: дотримання прав людини, трудових відносинах, збереження навколишнього середовища, боротьби з корупцією.

Головним стає питання впровадження відповідальності не тільки за внутрішньофірмові наслідки рішень власника, а й за наслідки на рівні регіону розташування та суспільного ефекту в цілому. Перехід до прийняття індивідуальних стратегій економічного росту на основі підвищення зайнятості та контролю за фінансовим та корпоративним секторами [2].

Таблиця 1

### Напрямки оцінки відповідності діяльності корпоративного сектору за вимогами ОЕСР

Принципи	Напрямок впливу на корпоративний сектор	Виконавець
Принцип 1 Умови для довгострокового інвестування	Узгодженість політичних цілей, ефективне регулювання бізнесу, створення робочих місць, підвищення рівня життя, конкурентоспроможність, «зелений» ріст, прозорість, справедливість, нагляд	Національний уряд
Принцип 2 Розвиток заощаджень та інституційних інвесторів	Підвищення прозорості винагород, сприяння конкуренції, зменшення стимулів для маржинального росту	

Продовження таблиці 1

1	2	3
Принцип 3 Управління інституційними інвесторами	Виявлення екологічних, соціальних та корпоративних ризиків управління	Керівний орган інституційного інвестора
	Виявлення конфлікту інтересів	
	Контроль механізму корпоративного управління, агентських відносин та винагород по усьому ланцюгу інвестування	Органи нагляду та контролю
Принцип 4 Фінансове регулювання, податки, вартість	Укріплення наглядових та контрольних функцій	Уряди
Принцип 5 Механізми фінансування та співробітництво інвесторів	Державне втручання в діяльність інституціональних інвесторів відбувається на основі недоліків ринку та оцінки соціально-економічного та екологічного впливу	
	Сприятливе політичне середовище	
Принцип 6 Інвестиційні обмеження	Полегшення контролю наглядових органів, стимулювання інвесторів до розширеної звітності	Наглядові органи, національні уряди
Принцип 7 Обмін та розкриття інформації		
Принцип 8 Фінансова освіта, захист прав споживачів		

Укладено автором за джерелом [1]

Проблема стає ще більш гострою: на фоні створення системи нестачі інформації та недостатньої освіченості власника, виглядає гіпотетично спроможність за рахунок власного професіоналізму забезпечити баланс інтересів між суспільними завданнями розвитку та метою прибутковості власної приватної структури.

Імплантація у всі сторони суспільного життя вимог соціальної відповідальності відбувалась дуже швидко: за десять років було чітко сформовано напрямки управління національними економічними просторами, розроблено стандарт ISO 26000, прийнято національні стратегії та програми із соціальної відповідальності. Починаючи з цього часу філантропічний підхід поступово витісняється програмно-стратегічним. Але протистояння все ще продовжується, що також проявляється у підходах до оцінки результатів (табл.2)

Незважаючи на відмінності можна виокремити спільні моменти [3]:

- вимірювання діяльності з КСВ здійснюється через систему індикаторів, які стають більш розвиненими на більш пізніх етапах використання;
- з метою попередження виникнення розбіжностей та численних інтерпретацій рекомендовано використовувати мінімальний склад індикаторів, що дозволить бути більш об'єктивним у оцінці та забезпечить належний рівень прозорості. Рекомендовано використовувати кількісні показники поряд із якісними;
- має бути забезпечено прив'язку національної системи показників з виміру КСВ до інших систем індикаторів міжнародних наддержавних організацій.

Таблиця 2

### Оцінка національного рівня впровадження корпоративної соціальної відповідальності

Змістовні блоки оцінювання	Бали
1	2
1.Управління та політика	25
1.1.існування опублікованої та затвердженої національної політики з КСВ	7,5
1.2. Наявність державного органу відповідального за впровадження та рівень КСВ	7,5
1.3. Наявність прийнятого законодавства, що просуває КСВ у суспільне життя	5
1.4. Рівень (%) «зелених закупівель» у загальній господарській діяльності	5

*Продовження таблиці 2*

1	2
1. Залучення зацікавлених сторін і комунікація	15
2.1. Рівень (%) поширення членства у Глобальному договорі серед компаній	5
2.2. Рівень (%) використання КСВ практик бізнес-асоціаціями	5
2.3. Відсоток компаній, що використовують КСВ (оцінка ТОП 100)	5
2. Громадське суспільство	15
3.1. Відсоток ВНЗ, які надають підготовку або спеціальні курси з КСВ, сталого розвитку та етики бізнесу	7,5
3.2. Ступінь згадувань проблем КСВ у ЗМІ	7,5
2. Екологія	15
1.1. Відсоток лістингових компаній, що застосовують еко-управління	5
4.2. Рівень забруднення (викиди парникових газів та використання відновлюваних джерел енергії)	5
1.2. Рівень урядових витрат на захист навколишнього середовища	5
1. Трудові відносини	15
1.1. Відсоток лістингових компаній, що використовують принципи Глобального договору у трудових практиках	3
1.2. Рівень охоплення працівників колективними трудовими угодами	3
1.3. Рівень гендерної рівності у бізнесі та в уряді	5
1.4. Рівень нещасних випадків (на 100000 працюючих)	4
2. Прозорість у бізнес-середовищі	15
2.1. Рівень корупції за індексом Transparency International	10
2.2. Наявність та зростання соціально відповідального інвестування	5

*Укладено за джерелом:[3]*

Проте для впровадження КСВ на рівні підприємств потрібні значні підготовчі кроки:

- усвідомлення власниками необхідності впровадження КСВ-практик для забезпечення відповідності вимогам світового суспільства;

- створення окремого відділу або департаменту, що підпорядковує собі усю бізнес-практику;
- діяльність КСВ-відділу має бути направлена на забезпечення ефективності від КСВ-діяльності;
- оцінка КСВ має набути реального кількісного та якісного виміру;
- звітність ефективності КСВ має замінити встановлену законодавчо звітність (безумовно цей пункт може бути виконано лише за умови аналогічних змін на рівні держави, а на початкових етапах застосовується паралельне співіснування).

Врахування цих індикаторів значно допомагає компаніям налагодити програми КСВ. Проте, розуміючи, що молоді ринкові країни не можуть швидко трансформувати національну систему управління на державному рівні, світове товариство рекомендує розпочинати цей процес з низових добровільних ініціатив:

1. Оцінка впливу стейкхолдерів (менеджмент, персонал, поставальники, клієнти, громади, партнери) та залучення їх до співпраці;
2. Оцінка рівня КСВ-практик підприємства;
3. Вимірювання корпоративної соціальної відповідальності. Це процес, який включає розробку стратегічних цілей; виокремлення ресурсу та встановлення терміну; розподіл питань на стратегічні, поточні, оперативні та забезпечення якості; збір даних та аналіз результатів; використання індикаторів у динаміці; складання звіту про прогрес; прив'язка КСВ до цілей та місії компанії; оцінка КСВ самостійно або за допомогою зовнішнього аудиту, використання GRI звітності;
4. Стратегію компанії має бути підпорядковано КСВ потребам (добросесні бізнес-практики, недопущення анти конкурентної поведінки тощо);
5. Налагодження КСВ в компанії має ґрунтуватись на ефективній співпраці з місцевою громадою

Частина країн континентальної Європи використовує методику Агора [4], розроблений для компаній Ізраїля.

До індексу оцінки включено три ключових показники: легкість

доступу, змістовність, навігація по сайту компанії. В процесі оцінки прозорості розглядаються показники: профіль діяльності, стратегія, менеджмент, управління, етика взаємин з персоналом, прозорість, змістовність, діалог із зацікавленими сторонами, вплив на робочому місці, клієнти, продукти, маркетинг, постачальники, ланцюги поставок, участь у громадському житті, оточуюче середовище. При оцінці прозорості входять показники: кількість кліків, навігація, пошук об'єкту, меню, карта сайту, посилання, доступ до контакту. Окремо оцінюється мова, доступність для інвалідів, зворотній зв'язок та відео матеріали.

Збалансований перелік показників у Франції включає: оцінку фінансової перспективи для акціонерів (цілі та заходи їх забезпечення), відносини з клієнтами (цілі та заходи), внутрішній бізнес (цілі та заходи його покращення), інновації та навчання ( зв'язок між цілями та заходами зі створення цінностей які підтримують працівники, користувачі, громада, суспільство).

У Німеччині використано більш прагматичний підхід, для чого оцінці піддано показники: краща інвестиція (надавати кращий прибуток інвесторам), краща команда (соціальні гарантії та соціальне страхування слугує напрямку – охорона здоров'я працівників та їх сімей), кращий партнер (забезпечення постійних відносин з партнерами: клієнтами та постачальниками), кращий громадянин (участь у програмах громади з покращення життя).

Європейські та ізраїльські науковці вважають індексування та визначення рівня «прозорості», зокрема, свідоцтвом зрілості компанії. Для визначення числового значення індексів по групі підприємств використовується метод середньо зваженої.

У відповідності із об'єднаною практикою Італії, Франції, Германії та Бельгії відповідність вимогам КСВ компанії оцінюють за наступними чотирма блоками:

ринок (чесні операційні практики: маркетинг, реклама; корпоративне управління: антикорупційна діяльність, бізнес-етика, стосунки з постачальниками; відносини із споживачами: наявність скарг);

трудові відносини (відносини із персоналом: найм, умови праці, профспілки, рівність; права людини: гендерність, найм інвалідів, гідність праці);

екологія (зелені практики компанії, енергоефективність, використання забруднювачів повітря, еко-послуги, економія природних ресурсів, еко-продукція, зелені закупівлі);

розвиток громади (діалог з місцевою громадою, підвищення кінцевого місцевого життя, соціальні проекти).

В секторі виробництва харчової продукції з метою забезпечення соціальних гарантій населення використовується принцип маржинального контролю традиційно важливих груп продуктів.

Оцінка виконується дослідними організаціями або провідними експертами в галузі. Умовно напрямки аналізу можна розподілити на внутрішні, коли оцінка відбувається по групі продукції критичного контролю, та зовнішні, коли відбувається повний аналіз секторів виробництва товарних груп претендента.

На території євро спільноти оцінку внутрішніх критичних груп харчової продукції, які визначають параметри безпеки та основні складові захисту національних товаровиробників ЄС, за звичай виконує Паризький аналітичний центр ціноутворення і рентабельності продуктів харчування при Міністерстві сільського господарства Франції. Оцінювання відбувається за наступними параметрами: опис методів збирання інформації щодо цін по секторах випуску продуктів харчування; методи моніторингу та основні поняття; ціни, валові витрати та прибуток по галузях; оцінка повного ланцюжка по товарних групах. Дослідження грошових та товарних потоків відбувалось за напрямками: свіжі фрукти та овочі, молочні продукти, яловичина, свинина, баранина, курятина, молоко та сир.

Обстеження продуктового ланцюжка передбачає наступний ракурс:

- ✓ виробництво та система розповсюдження,
- ✓ моніторинг цін та маржі,
- ✓ складові формування кінцевого прибутку,

- ✓ складові формування собівартості у виробництві/переробці,
- ✓ складові формування собівартості в торгівлі,
- ✓ кредиторські та дебіторські стосунки,
- ✓ розрахунки витрат/прибутків компаній, що займаються виробництвом та торгівлею в секторі,
- ✓ фактори зростання цін.

В результатуючій частині окремо виділяються напрямки:

- макроекономічна складова витрат на харчування,
- підходи до збалансування кінцевого попиту,
- пояснення результатів.

Спеціальна увага приділяється макроекономічному аналізу з точки зору «ціна прибутку і витрати» :

- ✓ розкладання роздрібних цін в ціні сировини сільського-сподарського походження і валового прибутку переробної промисловості (досліджування передбачає співвідношення сировинної та переробної частин формування ціни та прибутку);

- ✓ макроекономічний аналіз з точки зору «доданої вартості та компенсаційних чинників»: розбивка витрат національного імпорту продовольства і доданої вартості через призму впливу на формування цін в різних галузях економіки.

В результаті визначається за індикатором EBITDA на кожні 100 € рівень витрат на продукти харчування створюють певний рівень доходу. Наприклад, протягом останніх 5 років він складає 5,6 € доходу у сільському господарстві. Дослідження показало тенденцію зростання частки торгівлі і послуг в ланцюжку створення вартості.

Мета – виявлення потреб у захисті через обмеження конкурентного тиску (виявлення потреб на напрямків надання державної допомоги, отримання поступок від країн-претендентів, контроль за діяльністю корпоративного сектору з метою недопущення формування надмірної прибутковості).

З метою демонстрації щільності моніторингу, прискіпливості контролю за діяльністю бізнес-операторів в процесі формування додаткової вартості, оцінки впливу імпорту на захищені товарні групи в



табл. 4 наведено результати щорічного державного контролю процесу ціноутворення у Франції.

В аграрній стратегії Франції до 2025 року зазначено, що усі сектори мають спільними зусиллями долати виклики:

- перехід до економічної, екологічної та соціальної діяльності на всіх етапах процесу;
- вдосконалення управління в цілях кращого розуміння місцевих проблем, які адаптація пропозиції та попиту, інновації, покращення в комерційних відносин уздовж ланцюжка доданої вартості, і співпраця між секторами ;
- створення бізнес-стратегії до загального експорту [ 6].

Таблиця 4

#### Структурні складові цін та прибутку по галузям,%, Франція

Показник	Молочні продукти	М'ясо	М'ясо птиці	Овочі та фрукти	Делікатеси
Валовий дохід	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Вартість придбання продукції	76,6	75,9	73,8	72,6	69,4
Прибуток	23,4	24,1	26,2	27,4	30,6
Витрати на персонал	4,0	10,4	3,6	8,0	6,7
Напів маржа	19,4	13,6	22,5	19,4	23,9
Інші витрати	17,5	15,5	16,6	18,9	18,7
Чистий прибуток/збиток	1,9	-1,9	5,9	0,6	5,1

*Розраховано автором за джерелом [5]*

**Висновки.** Підсумовуючи сказане, зазначимо, що соціальна відповідальність використовується як головна інституціональна неформалізована складова функціонування бізнесу в розвинуеному ринковому середовищі.

В європейській практиці коригування поведінки та діяльності корпоративного сектору досягається на рівні спільних та національних політик з дуже прискіпливою деталізацією бажаних напрямків впливу в секторах діяльності та галузях господарства. Методика перевірки стала основою для розрахунків економічної доданої вартості та створила підґрунтя до підтвердженої прозорості діяльності.

Результати проведеного аналізу було надано ЄК та ОЕСР, на їх основі розроблено систему регулювання у створенні вартості в харчовій промисловості.

### Список використаної літератури

1. Содействие более долгосрочному инвестированию институциональными инвесторами: отдельные вопросы и меры политики URL: <http://www.oecd.org/daf/fin/private-pensions/48616812.pdf> -(дата звернення: 28.07.2020).
2. G20 Leaders' Communiqué Brisbane Summit, 15-16 November 2014. URL:[https://g20.org/wp-content/uploads/2014/12/brisbane\\_g20\\_leaders\\_summit\\_communique1.pdf](https://g20.org/wp-content/uploads/2014/12/brisbane_g20_leaders_summit_communique1.pdf)-(дата звернення: 28.07.2020).
3. The New Communication of the EU Commission on CSR and National CSR Strategies and Action Plans. – URL: [http://www.sd-network.eu/?k=quarterly%20reports&report\\_id=23](http://www.sd-network.eu/?k=quarterly%20reports&report_id=23) – (дата звернення: 28.07.2020)
4. The Transparency Index 2010. – URL: [www.b-yond.biz/en](http://www.b-yond.biz/en)-(дата звернення: 28.07.2020)
5. Сайт Парижського аналітичного центру ціноутворення і рентабельності продуктів харчування при Міністерстві сільського господарства Франції. URL: <http://observatoire-prixmarges.franceagrimer.fr/> -(дата звернення: 28.07.2020)
6. Stratégies de filières 2025 - Pour une agriculture compétitive au service des hommes. URL: <http://agriculture.gouv.fr/Strategies-de-filieres-2025>-(дата звернення: 28.07.2020)

## **СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ І СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

Сучасні умови функціонування підприємств харчової галузі зумовлені процесами інтернаціоналізації, глобалізації, інтеграції, інформатизації. Це впливає на чинники позитивних змін у функціонуванні системи менеджменту персоналу підприємства, зокрема, врахування кадрових інновацій, впровадження новітніх моделей компетенцій, методик забезпечення професійної компетентності, HR-технологій, які забезпечують формування інтелектуального потенціалу працівників. Виходячи з цього, особливої актуальності набуває розроблення стратегії розвитку системи менеджменту персоналу підприємства на засадах корпоративної соціальної відповідальності і соціально-економічної безпеки, яка впливає на формування конкурентних переваг вищого порядку підприємств харчової галузі.

Дослідженню теоретико-методичних питань стратегічного розвитку менеджменту персоналу присвячено багато праць вітчизняних і зарубіжних учених.

Проблема стратегічного розвитку системи менеджменту персоналу підприємств за останнє десятиліття досліджувалися у працях таких вчених, як: М. Армстронг, І. Ансофф, В. Гриньова, Л. Батченко, Є. Бельтюков, Д. Богиня, В. Гончаров, Т. Максимова, Г. Назарова, О. Новікова, Г. Осовська, А. Чухно, Л. Шаульська, А. Єгоршин, А. Кібанов та інших.

Кожне дослідження вчених збагачувало теорію та практику з питань стратегічного розвитку системи менеджменту персоналу підприємств. Водночас процес наукового дослідження є безперервним і вимагає опрацювання теоретико-методичних підходів до даної проблеми враховуючи нові аспекти розвитку системи менеджменту персоналу підприємств на підставі корпоративної соціальної відповідальності і соціально-економічної безпеки, що є актуальним для сучасного функціонування підприємств харчової галузі.

Проблематика даного дослідження включає аналіз таких ключових напрямів, як сутність понять «стратегія», «система менеджменту персоналу» у розрізі нових підходів, враховуючи впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності і соціально-економічної безпеки на підприємствах харчової галузі.

Узагальнюючі різноманітні підходи до сутності поняття «стратегія» можна виділити наступні групування:

1) набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності (І. Ансофф);

2) комплексний (довгостроковий) план, спрямований на забезпечення здійснення місії та досягнення визначених цілей (А. Томпсон, А. Стрінкленд, М. Мескон, Ф. Альберт, М. Хедоурі, ін.);

3) напрямок розвитку (О. Віханський), траєкторія (Л. Шевцова), довгостроковий курс (З. Шершньова), спрямований на досягнення цілей організації;

4) модель діяльності (В. Стадник, М. Йохна), модель дій (В. Герасимчук) підприємства, яка приймається для досягнення стратегічних цілей;

5) послідовність дій (А. Тищенко, Ю. Іванов, Н. Кизим), сукупність дій (І. Должанський, І. Ягнюк) для адаптації в динамічно змінному середовищі та досягнення конкурентних переваг на ринку;

6) патерн, зразок, позиціонування, перспектива, специфічний маневр, що інтегрує цілі діяльності організації (Г. Мінцберг);

7) ділова концепція організації на певну стратегічну перспективу (М. Мартиненко, І. Ігнат'єва).

Отже, *стратегія розвитку системи менеджменту персоналу* повинна включати актуальні напрями розвитку, заходи, дії, які охоплюють розв'язання проблем у менеджменті персоналу підприємств харчової галузі.

Досліджуючи накопичений досвід, сучасна система управління персоналом – це функціонування у взаємозв'язку, співпраці і координації її підсистем, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства щодо підвищення ефективності діяльності за рахунок використання людського капіталу, впровадження інновацій у сфері управління персоналом [1-8].

Згідно щорічного дослідження Deloitte Global Human Capital Trends у 2019 році, в якому взяли участь близько 10 тисяч респондентів із 119 країн, сформовані основні сучасні тенденції у розвитку менеджменту персоналу підприємств [9]:

1) *Альтернативна зайнятість*, яка передбачає умови стратегічного підходу до залучення працівників альтернативних категорій для довгострокового рішення при обмеженні ринку талантів.

2) *Від професій до суперпрофесій*, які передбачають активне впровадження і застосовування роботизації та штучного інтелекту (AI). Організації виявляють, що практично кожену роботу можна перепроєктувати, створюючи нові категорії, які б містили гібридні посади і «суперпрофесії».

3) *Лідерство у 21-му столітті*, яке передбачає зростання нових можливостей і викликів перед лідерами за рахунок значних технологічних, соціальних та економічних змін.

4) *Гуманізація бізнес-процесів*, яка створює позитивний, мотивуючий досвід в роботі. Здебільшого це значущість виконуваної роботи, а також професійний та особистісний розвиток. І щоб досягти цього, потрібно залучити до процесу всю організацію та її працівників.

5) *Ефективність роботи організації*, коли ієрархічна структура поступається командному принципу роботи організацій в різних галузях і регіонах. Підвищення ефективності роботи організації за рахунок досягнення ефективної взаємодії лідерів, HR функції та працівників.

6) *Винагороди*, які передбачають застосування нематеріального заохочення та спеціальних програм, що спрямовані на залучення персоналу та підвищення ефективності роботи.

7) *Безперервне навчання* для отримання вкрай необхідних для роботи практичних навичків. Тому, що на конкурентному зовнішньому ринку талантів навчання та перекваліфікація є життєво важливими факторами.

8) *Доступ до талантів* передбачає, що коли змінюються навички, необхідні для роботи, організації мають можливість по-новому поглянути на свої методи підбору персоналу, досліджуючи нові підходи, щоб зрозуміти, які саме фахівці їм потрібні, а також де і як їх знайти.

9) *Мобільність персоналу*, яка передбачає що найбільший потенціал джерела талантів для організації можуть мати її власні співробітники.

10) *Хмарні технології в HR*. За останні кілька років HR підрозділи досить успішно переходять на хмарні технології. Проте, незважаючи на загальний успіх хмарних платформ, постачальники стикнулися з проблемою їхньої відповідності інноваційним методам управління персоналом, що змусило організації шукати оптимальні рішення за принципом «краще, ніж нічого».

Зміни, які проходять у всіх сферах життя і діяльності людини, обумовлені розвитком освітнього і культурного рівня працівників, процесами демократизації, урбанізації, інтеграції, інтерналізації ускладненням і підвищенням технічного рівня виробництва, зростанням вимог до якості продукції, вимагає нових форм і методів організації праці, направлених на рішення головного соціального завдання: розвитку інтелектуальних і професійних здібностей людини, найбільш повне використання її трудового і творчого потенціалу, збереження її здоров'я і на цій основі підвищення задоволення своєю працею.

З цих позицій, в якості пріоритетного постає гуманістичний підхід до розвитку системи менеджменту персоналу підприємства, якій повинене забезпечити: – найбільш повну адаптацію виробництва до людини; високу змістовність праці робітників, відповідно до кваліфі-

кації, позитивними змінами у трудовій кар'єрі; активну участь робітників у вирішенні всіх виробничих завдань.

Значною мірою прогресивні рішення щодо гуманізації праці стосуються забезпечення відповідності предметів і знарядь праці психофізіологічними особливостям конкретних груп за статтю та віком, створення максимально гідних та нормальних умов праці та її полегшення, забезпечення повної соціально-економічної безпеки, раціональної організації процесів. колективі, а потенціали особистостей.

Отже, виникає потреба у застосуванні гуманістичного підходу при розробленні стратегії розвитку системи менеджменту персоналу підприємств харчової галузі.

Для підприємств-лідерів галузі невід'ємною частиною бізнесу стає корпоративна соціальна відповідальність, яка передбачає дотримання кращих принципів і практик соціальної відповідальності у діяльності. Отже першою проблемою є забезпечення корпоративної соціальної відповідальності підприємства, як розвитку його трьох складових економічної, соціальної й екологічної та обов'язкового впровадження в діяльність стандарту ДСТУ ISO 26000:2009 «Система управління соціальною відповідальністю».

*Економічна складова* корпоративної соціальної відповідальності підприємств харчової галузі пов'язана із раціональним використанням ресурсів, удосконаленням бізнес-процесів підприємства, виробництвом безпечних якісних продуктів харчування на підставі впровадження міжнародних стандартів ДСТУ ISO 9001:2015 «Система управління якістю», ДСТУ ISO 22000:2007 «Система управління безпекою харчових продуктів».

*Екологічна складова* корпоративної соціальної відповідальності підприємств харчової галузі пов'язана із забезпеченням збереження біологічних і фізичних природних систем за рахунок підвищення екологічності виробництва, контролем за викидами CO<sub>2</sub>, ефективним управлінням водними ресурсами і відходами та формуванням відповідної екологічної політики діяльності на підставі впровадження стандартів ДСТУ 14001:2015 «Система екологічного керування».

*Соціальна складова корпоративної соціальної відповідальності підприємств харчової галузі пов'язана із впровадженням гуманістичного підходу до праці, створенням для співробітників безпечних умов праці відповідно до міжнародного стандарту ДСТУ ОHSAS 18001:2010 «Система управління гігієною та безпекою праці», розробленням нових робочих місць на підставі зручності й ергономічності, забезпеченням самореалізації і професійної майстерності працівників, участю в соціальних, благодійних програмах, меценатством і спонсорською допомогою, проведенням різних соціально-культурних заходів.*

*Другою проблемою є забезпечення соціально-економічної безпеки підприємств харчової галузі. Це пов'язано із зростанням ризиків, загроз і небезпек у діяльності підприємства в умовах невизначеності, кризових явищ. Отже, кожна складова соціальної відповідальності підприємства повинна бути пов'язана із заходами щодо попередження ризиків, небезпек і загроз. Водночас треба враховувати, що економічним ефектом від впровадження програм та заходів соціальної відповідальності підприємства є зменшення ризику невизначеності за допомогою налагодженої системи управління нефінансовими ризиками, які пов'язані з подіями нефінансового походження. Економічна складова КСВ, пов'язана із впровадженням попереджальних заходів економічної, фінансової, техніко-технологічної безпеки підприємства. Екологічна складова КСВ – із впровадженням попереджальних заходів екологічної безпеки підприємства. Соціальна складова КСВ – із впровадженням попереджальних заходів з політичної, соціальної, кадрової, інтелектуальної безпеки, охорони праці та техніки безпеки тощо.*

Для формування ефективної системи менеджменту персоналом на підприємствах необхідно застосовувати прогресивні зарубіжні технології з використання інформаційних технологій, забезпечення та дотримання соціально-економічної безпеки і корпоративної соціальної відповідальності.

Узагальнюючі наукові здобутки з питання – удосконалення структури системи менеджменту персоналу підприємства на засадах соціально-економічної безпеки і корпоративної соціальної відповідальності, пропонуються наступна її структура (рис.1).





Рис.1. Стратегія розвитку системи менеджменту персоналу

*Підсистема інформаційно-правового забезпечення* включає: використання ефективної інформаційної системи для налагодження взаємозв'язку і співпраці між всіма функціями системи менеджменту персоналу; отримання інформації із зовнішніх джерел (стрейкхолдерів, громадськості, державних органів, партнерів, інших контактних груп); вивчення змін трудового та іншого законодавства у сфері менеджменту персоналу, галузевих положень; моніторинг тенденцій ринку праці, зміни рівня: заробітної плати, компенсацій, доплат, системи бонусів тощо. Підготовка нормативних документів, інструкцій, положень тощо. Розміщення інформації на сайті підприємства про вакансії, новини трудового колективу, соціальні проекти і благодійні акції тощо. Забезпечення комунікацій зворотного зв'язку: для співробітни-

ків – скриньки звернень, сайт, портал для співробітників, гаряча лінія, служби етичного контролю; для громадськості та інших контактних аудиторій – скриньки звернень, сайт, сторінки в соцмережах, телефон, особисті зустрічі, збори громад, листування: e-mail, пошта. Навчання персоналу інформаційним, управлінським та комунікаційним технологіям.

На ринку інформаційних продуктів (систем) для ефективного менеджменту персоналу пропонуються комплексні інформаційні системи зарубіжної і вітчизняної розробки, які побудовані за модульним принципом і мають у своєму складі модуль менеджменту персоналу. Серед відомих у світі систем, що мають у своєму складі HR-модулі, можна назвати SAPR/3, Ваан, Oracle Applications. Ахарта, які мають ряд вагомих недоліків: ускладнення при адаптації до впровадження – недоступний англomовний інтерфейс та відсутність на території України проектних груп та відповідного забезпечення технічного супроводу та підтримки.

Серед HRM-систем, розроблених в СНД та адаптованих до впровадження на українських підприємствах, виділяють: «Босс-Кадровик» (компанія «Інком», українське представництво російської фірми-виробника «АйТи»), «ПерсоналАктив» (група компаній «Актив Консалтинг Груп», Україна), «Infopulse HRMS» (компанія «Infopulse Ukraine», Україна), «Парус-Персонал» (корпорація «Парус», представництво в Україні), «1С: Зарплата і Управління Персоналом для України» (фірма «1С», представництво в Україні).

На підприємствах харчової галузі найбільше застосовують 1С: Підприємство 8. Програма Зарплата та управління персоналом – це потужний інструмент для реалізації кадрової політики підприємства, а також автоматизації різних служб підприємства, від служби управління персоналом і лінійних керівників до працівників бухгалтерії, за наступними напрямками [10]:

- планування потреб в персоналі;
- забезпечення бізнесу кадрами;
- управління компетенціями та атестація працівників;

- управління навчанням персоналу;
- управління фінансовою мотивацією персоналу;
- ефективне планування зайнятості персоналу;
- облік кадрів і аналіз кадрового складу;
- трудові відносини, зокрема, кадрове діловодство;
- розрахунок заробітної плати персоналу;
- управління грошовими розрахунками з персоналом, зокрема, депонування;
- розрахунок регламентованих законодавством податків і внесків з фонду оплати праці;
- відображення нарахованої зарплати і податків у витратах підприємства.

У конфігурації особлива увага приділяється автоматизації управлінської діяльності менеджерів з персоналу. Зокрема, конфігурація містить наступні інструменти, що дозволяють вирішувати основні завдання, з якими стикаються при плануванні як менеджери з персоналу, так і керівники різних рівнів [10]:

- інструмент підбору кадрів, що дозволяє здійснити всю процедуру підбору кадрів, серед іншого, ведення переписки з кандидатами по електронній пошті;
- інструмент з планування відпусток працівників;
- інструментарій управління компетенціями та проведення атестацій;
- інструментарій управління навчанням працівників;
- інструмент розробки схем мотивації працівників.

*Аналітична підсистема* включає: розробку кадрової політики і кадрової стратегії; кадрове планування; прогнозування потреб у персоналі; співпрацю з організаціями, що забезпечують підприємство кадрами; облік прийому і звільнення персоналу, переміщення; організацію ефективного використання персоналу; формування кадрового резерву; кадрове діловодство (звітність) тощо.

Кадрова звітність є обов'язковою і подається у визначених термінах до органів Державної служби статистики (Держстату); Державної

служби зайнятості; Фонду соціального захисту інвалідів; Державної податкової служби; військових комісаріатів; органів соціального захисту та Держпраці [11].

*Організаційна підсистема* включає: підбір та наймання персоналу; проведення співбесід, тестів, анкетування для вияву інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікативності та інших необхідних якостей; оцінювання персоналу, атестація і ротація кадрів; оцінювання рівня знань, практичних навиків, підтвердження майстерності та особистісної відповідальності; оцінювання виконуваної роботи та її результатів; проведення заходів, спрямованих на виявлення відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до виконуваної роботи; удосконалення нормування та організації праці; тарифікація трудового процесу; створення безпечних умов для праці співробітників; дотримання норм психофізіології праці, ергономіки, технічної естетики; інтернаціоналізація вимог та стандартів до персоналу при міжнародній сертифікації тощо.

*Мотиваційна підсистема* включає: розроблення систем мотивації; розроблення форм участі персоналу в прибутках і капіталі підприємства; розроблення заходів матеріального і нематеріального стимулювання персоналу; організацію навчання та підвищення кваліфікації персоналу; розвиток нових форм дистанційного навчання; управління адаптацією працівників; організація системи наставництва та коучингу; управління професійним просуванням та кар'єрою співробітників, забезпечення соціального захисту працівників: організація харчування, медичного і побутового обслуговування, відпочинку та культурно-оздоровчих заходів, соціального страхування тощо.

*Підсистема контролю* включає: дотримання вимог та правил соціально-економічної безпеки; підтримання високого рівня соціально-трудова відносин; контроль за виконанням функціональних обов'язків відповідно до посадових інструкцій працівників; управління виробничими конфліктами та професійними стресами; розроблення антистресових програм; соціально-психологічна діагностика; робота зі скаргами; управління трудовою дисципліною.

За сучасних умов великі підприємства харчової галузі (чисельність працюючих понад 1000 осіб) у складі організаційної структури управління мають Департамент по роботі з персоналом (АТ «Оболонь», АТ «Кременчукм'ясо», АТ «Миронівський хлібопродукт», Компанія «Кернел» та інші). Департамент по роботі з персоналом, створений на підставі поєднання функціональних обов'язків відділів: кадрів, організації праці та заробітної плати, соціальної відповідальності та розвитку, охорони праці та техніки безпеки, різних секторів наукової організації праці та управління виробництвом, організації та психофізіології праці, раціоналізації праці та винахідництва, а також окремих фахівців – психолога, юрисконсульта, програмістів.

Отже, розроблення стратегії розвитку системи менеджменту персоналу підприємства на засадах корпоративної соціальної відповідальності і соціально-економічної безпеки є найбільш прогресивним підходом, тому що поєднує сучасні тенденції у стратегічному розвитку підприємств харчової галузі. Процес реалізації стратегії розвитку системи менеджменту персоналу підприємства залежить від досконалості, взаємозв'язку і взаємодії між підсистемами: інформаційного забезпечення, аналітичної організаційної, мотиваційної та контролінгу, які відображають основні функції менеджменту. Найбільш ефективним для великих підприємств харчової галузі є створення Департаменту по роботі з персоналом, якій враховує усі напрямки, акумулювання і впровадження кадрових інновацій.

### Список використаних джерел

1. Бергер А.Д. Формування системи управління та використання персоналу на підприємствах м'ясопереробної галузі : розділ монографії *Економічні і соціально-трудоі аспекти управління персоналом: теорія і практика: колективна монографія*. Київ: ВД «Кафедра», 2017. 272 с. С.30–51.
2. Білоус Т.В. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2018. № 1. С. 184-195.

3. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом *Бізнес Інформ*. 2013. № 7 (426). С. 341–347
4. Дідур, Г.І., Смирнова Н.В. Підсистема управління персоналом як складова менеджменту аграрних організацій *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2018. Том 28. № 1. С. 222-230.
5. Костунець Т.А., Корнійчук А.М. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 570–572. URL: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/114.pdf> (дата звернення: 07.09.2020).
6. Марченко В.М., Хондока В.А. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 768–771.
7. Петрова І.Л. Реформування підрозділів управління людськими ресурсами на українських підприємствах *Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр.* Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2004. № 1(9). С. 132-141.
8. Свінцицька О.М., Богоявленська Ю. В., Ліханова В.О. Сучасні технології в управлінні розвитком персоналу та їх вплив на ефективність бізнесу *Інфраструктура ринку*. 2017. Випуск 4. С.183-188. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Svintsitska-O.-M..pdf> (дата звернення: 10.09.2020).
9. 2019 Global Human Capital Trends URL <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2019.html> (дата звернення: 07.09.2020).
10. 1 С:Підприємство 8\_Зарплата та управління персоналом офіційний сайт. URL [http://1c.ua/ua/v8/RegionalSolutions\\_UA\\_ZUP.php](http://1c.ua/ua/v8/RegionalSolutions_UA_ZUP.php) (дата звернення: 09.07.2020).
11. Кадрова звітність підприємства у 2020 році. URL: <https://www.kadrovik01.com.ua/article/3370-kadrova-zvtnst-yak-zvti-poda-vddl-kadrv> (дата звернення: 11.09.2020).

## **ВІДПОВІДАЛЬНЕ СПОЖИВАННЯ: МІКРОЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ КОНЦЕПЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

В сучасних умовах виробникам доводиться відповідати найрізноманітнішим суспільним очікуванням, не тільки здійснюючи кілька соціально спрямованих проектів, а інтегруючи концепцію корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в управлінські структури корпорацій. Стратегії КСВ, які є за великим рахунком загальними для всіх великих компаній, на практиці здатні приймати специфічний характер в залежності від сфери діяльності компаній. Ці стратегії можуть застосовуватися по-різному і мати різні рівні пріоритетності для компаній, зокрема, коли мова йде про компанії, що здійснюють свою діяльність в харчовій галузі. Їх корпоративна соціальна політика набуває особливої ваги і значення для суспільства.

Агропродовольчий комплекс є стратегічно важливим для будь-якої держави, від рівня його розвитку залежить добробут громадян, економічна, політична та соціальна ситуація в країні.

Корпоративна соціальна відповідальність у світових наукових публікаціях все частіше стає предметом дослідницького пошуку. Процес інституціоналізації КСВ не завершений, в зв'язку з чим даний соціально-економічний інститут можна охарактеризувати як такий, що формується. В якості основних ознак завершення цього процесу слід розглядати:

- вироблення системи загальноприйнятих корпоративних норм і цінностей, що базуються на принципах КСВ;
- підвищення ролі компаній як соціального інституту;
- закріплення релевантних КСВ норм і обмежень в свідомості, практичної діяльності і стратегіях, набуття ними стійкості.

Важливу роль у сприянні стійкому розвитку грає феномен відповідального споживання. Мета «стійке споживання і виробництво» включена в 17 ЦСР ООН [1]. У міжнародних документах, публікаціях зарубіжних і вітчизняних дослідників для характеристики цього явища, поряд із зазначеним поняттям, використовуються також поняття: «свідоме споживання», «зелене споживання», «стійке споживання», «етичне споживання» [2, 3].

Поняття «відповідальне споживання» стосовно корпорацій було запропоновано американським дослідником Дж. Фіксом в 1973 році. На його думку, відповідальне споживання передбачає раціональне і ефективне використання ресурсів не тільки в національному, а й у глобальному масштабі [4]. У Доповіді Всесвітньої зустрічі на вищому рівні зі сталого розвитку запропоновано наступне визначення сталого споживання: використання послуг і товарів, які відповідають основним потребам і покращують якість життя при зменшенні використання природних ресурсів і токсичних матеріалів, а також зменшення відходів і забруднення навколишнього середовища, так щоб не наражати на небезпеку потреби майбутніх поколінь [5].

Поступово формується уявлення про відповідальне споживання як «сукупності добровільно виконуваних дій у сфері споживання, пов'язаних з усвідомленням можливих негативних наслідків споживання як для зовнішнього світу, так і для споживача» [6]. Соціально відповідальний споживач визначається як споживач, який при придбанні, використанні і розпорядженні благами керується прагненням мінімізувати або усунути будь-які шкідливі ефекти і максимізувати позитивний вплив на суспільство і екологію [7].

Необмежене зростання споживання і «екологічного сліду» відповідають моделі споживання, яка є типовою для більшості країн світу. За характером споживання (марнотратне, надмірне, агресивне), і по його структурі (внутрішньо- і міжкрайова нерівність у доступності благ, в тому числі базових) така модель суперечить принципам сталого розвитку і стає глобальною проблемою. За оцінками експертів, населення світу збільшиться до 2040 р. з 7 до 9 млрд людей, водночас попит на



ресурси буде підвищуватися у геометричній прогресії. До 2030 р. потреба населення в продовольстві зросте не менш ніж на 50%, в енергії – на 45%, а у водних ресурсах – на 30%, і все це буде відбуватися в умовах, коли порогові показники стану навколишнього середовища накладають нові обмеження на економічне зростання [1].

Трансформація моделі споживання передбачає:

- усвідомлення екологічних, соціальних та економічних наслідків рішень, що приймаються в процесі споживання;
- прагнення до усунення або мінімізації будь-яких шкідливих ефектів, з якими пов'язане споживання тих чи інших товарів і максимізації будь-яких корисних, позитивних впливів;
- облік запитів зацікавлених сторін і суспільства в цілому при прийнятті відповідних рішень;
- готовність брати на себе певні зобов'язання і слідувати певним обмеженням.

Соціально відповідальний споживач при здійсненні споживчого вибору керується цілою низкою додаткових параметрів, таких як:

- ✓ якість продукції та її вплив на здоров'я;
- ✓ безпека продукції для навколишнього середовища на всіх стадіях життєвого циклу продукції;
- ✓ термін служби виробу і спосіб утилізації після закінчення терміну служби;
- ✓ регіон виробництва і відстань, на яку перевозиться продукція;
- ✓ репутація компанії-виробника і компанії - продавця товару;
- ✓ рівень їх соціальної відповідальності.

Невідповідність циклів споживання середньостатистичного споживача циклам кругообігу речовин середнього біогеоценозу стає одним з факторів, що негативно впливають на навколишнє середовище. На противагу цій тенденції висувається концепція екологізації споживання, заснована на наступних принципах:

- reuse – використання колишніх вживаних речей;
- recycle – вторинна переробка матеріалу;
- reduce – скорочення, зменшення упаковки.

В економічній літературі визначені підходи до вирішення питань екологізації споживчої поведінки:

- перший підхід заснований на ринковій стратегії, де пропонується додаткова плата за неекономне використання природних ресурсів, неекологічного транспорту та економічне стимулювання переходу на «зелені» моделі споживання;
- другий підхід розглядає споживання як елемент концепції сталого розвитку: споживання в теперішньому часі спрямоване на задоволення поточних потреб і потреб індивіда без нанесення шкоди потребам майбутніх поколінь;
- третій підхід передбачає кількісне скорочення споживання як способу консервації природи, ліквідацію моралі суспільства споживання, прагнення до збереження здорового способу життя, скорочення надспоживання (споживання надміру, що має негативні наслідки для людини і суспільства) [8].

Як приклад несформованості відповідальної поведінки у продовольчій сфері є наступні статистичні дані: загальний обсяг харчових відходів в промислово розвинених країнах становив майже обсяг виробництва харчових продуктів в Африці на південь від Сахари. В країнах Європи та Північної Америки виробляється майже 900 кг/рік харчових продуктів на одну людину, а у Південній / Південно-Східній Азії – 460 кг/рік (Україна – 780 кг / рік).

Втрати продовольства на всьому ланцюгу від виробництва до споживання становлять: в країнах Європи і Північної Америки – 95-115 кг/рік; в країнах Африки на південь від Сахари і в Південній / Південно-Східній Азії – 6-11 кг/рік (стосовно України дані відсутні) [9]. Глобальні втрати харчових продуктів як відходів складають від однієї третини до половини всього виробленого продовольства. Втрати відбуваються на всіх етапах: у країнах з низьким рівнем доходів велика їх частина припадає на виробництво, в розвинених країнах – на стадії споживання.

З позиції відповідального споживання заслуговує на увагу поширення вегетаріанства саме в контексті мінімізації шкоди клімату.

Яловичина – один з найбільш шкідливих для клімату харчових продуктів у перерахунку на вироблені обсяги парникових газів на кілограм продукту. На думку С. Преттерребнер, хто хоче скоротити особистий внесок у глобальну зміну клімату, повинні максимально відмовитися від м'яса і молока. Доцільним є перехід на регіональні фрукти і овочі й перегляд власного раціону, щоб їсти тільки те, що вважається менш шкідливим для клімату [185].

Усвідомлення споживачами можливих негативних наслідків реалізації сформованої моделі споживання і необхідності мінімізувати ці наслідки та сприяти посиленню позитивних ефектів формує запит на діяльність компаній, що відповідає принципам соціальної відповідальності. Соціальна відповідальність бізнесу стає важливим споживчим запитом, сучасним орієнтиром для досягнення високих конкурентних позицій на ринку.

Проведений аналіз наукових робіт показує, що сьогодні споживач при виборі товару все частіше віддає перевагу соціально відповідальним компаніям [11]. Більш того, у багатьох дослідженнях визначається позитивна залежність між споживчими перевагами і сприйняттям етичності підприємства [12, 13]. Так, наприклад, дослідний центр MORI опублікував результати опитування споживачів з даної проблеми: 28% опитуваних бойкотували покупку продукції підприємств, які не дотримуються принципи КСВ; значна частка покупців готова змінити торгову марку на ту, яка більше асоціюється з добрими справами. Так, у Великобританії частка таких споживачів становить близько 86%, в Італії - 75%, в Австралії - 73%, а в Бельгії - 65% [14].

Дослідження, що проведене організацією Environics International CSR Monitor дозволило виділити і ранжувати фактори, які більшою мірою впливають на громадську думку про діяльність підприємства: соціальна відповідальність компанії (49%), якість і репутація бренду (40%), бізнес-показники компанії (32%) [15]. Як показує дослідження, соціальна відповідальність підприємства вийшла на перше місце як фактор, що формує думку і вибір споживача.

У другому десятилітті ХХІ століття гасло до соціально відповідальної поведінки споживача та корпоративної соціальної відповідальності для досягнення стійкого розвитку має особливу актуальність, обумовлену збільшенням соціальних проблем і забрудненням навколишнього середовища, і стає обов'язковим в контексті еволюції всього суспільства.

У документі Європейського соціально-економічного комітету в галузі корпоративної соціальної відповідальності «Звіт про корпоративну соціальну відповідальність: відповідальність і прозору корпоративну поведінку і стійке зростання» [16] зазначено важливість і актуальність соціально відповідальної поведінки споживача. Виокремлено два основні підходи до розуміння діяння споживача, які в даний час домінують в науковій літературі: поведінковий і соціально-психологічний:

- представники поведінкового підходу під лояльністю розуміють такий тип поведінки споживача, який виражається в тривалій взаємодії з підприємством (наприклад, вчинення повторних покупок) [17].
- представники соціально-психологічного підходу лояльність визначають в аспекті споживацького ставлення до товару чи послуги як переваги, що формується в результаті узагальнення почуттів, емоцій, думок щодо продукту або виробника [18].

Загальним в зазначених підходах є думка про пріоритетність задоволеності споживачів в якості основи вибору при здійсненні покупки. Задоволеність розглядається як ступінь відповідності товарів перевагам споживачів, що може бути обумовлена як конкретною покупкою, так і ставленням до підприємства як соціально відповідальної компанії.

Іншим фактором, що впливає на соціально відповідальну поведінку споживача, є його залучення. Під залученням споживача слід розуміти рівень його зацікавленості в бренді (підприємства) і обсяг обробки інформації, що виникає в результаті реакції на маркетинговий подразник [11]. Модель поведінки високого залучення споживача характеризується: процесом обробки інформації, усвідомленим пошуком цієї інформації, тісним взаємозв'язком продукту зі стилем життя споживача.

У разі ж низького залучення споживач випадково сприймає інформацію, а здійснювані ним покупки не є значущими з точки зору його норм і цінностей.

Зважаючи на це, соціальна відповідальність підприємства матиме велике значення для споживачів з високим ступенем залучення і буде генерувати соціально відповідальну поведінку споживачів, яка може виражатися у готовності платити більше за товари, що безпечні для навколишнього середовища. Дж. МакМурті, у книзі «Глобальний ринок як етична система» наводить тезу про те, що кожне рішення про покупку містить в собі моральний вибір [19].

При виборі товарів моральні переваги споживача запускають принцип «голосування грошами», при якому гроші, витрачені на покупку, є своєрідним «голосом» на користь продукту і його виробника [20].

На думку Дж. МакМурті, необхідно відмовитися від розгляду грошей як засобу для покупки товарів, гроші повинні виступати засобом голосування, яке споживач використовує кожного разу, коли йде за покупками. Здійснюючи покупку дешевого одягу, виробленого на «потогінній фабриці», споживач голосує за експлуатацію робітників. Купуючи ненажерливий бензиновий автомобіль для використання у міських умовах, покупець голосує за зміну клімату. Виконуючи навіть дрібні щоденні покупки (хліб, чай, кава), споживач голосує за щось [19].

Важливою (з кінця 1990-х років) стає тенденція, що турбує і вчених, і політиків і бізнесменів – ринкова поляризація. Ринок все більше поляризується: формуються групи клієнтів з високими і низькими доходами, а споживачі з середніми доходами поступово зникають. Виконане опитування, результати якого запропоновані у статті «Полювання за скарбами» М. Сільверстейна і Дж. Бутмана, показує, що в США споживачі з середніми доходами, які заробляють 50-150 тисяч доларів, переміщуються або в верхню групу, або в нижню [21].

Доказом цього висновку є результати дослідження Т. Кнудсена, А. Рендела і Й. Ругхольма, які досліджували 25 галузей і товарних категорій в Європі і Північній Америці [22]. Вчені довели, що в 1999-2004 роках зростання доходів від реалізації продуктів середньої цінової ка-

тегорії щорічно відставало від середньоринкового показника на 6%. Наслідки цієї тенденції для структури ринку і розвитку конкуренції стають дуже значними. Компанії повинні вирішувати, на яких споживачів їм тепер орієнтуватися – на забезпечених або малозабезпечених. Дослідники стверджують, що верхня частина ринку входить в фазу зрілості, а тому клієнтів з високими доходами теж починає турбувати соціальна та екологічна відповідальність компанії. Якщо компанія вирішує запропонувати верхньому сектору ринку дорогі продукти, їй слід обґрунтувати право називати свою діяльність відповідальною. Бізнес-модель, яка стає цікава споживачам, повинна бути соціально та екологічно відповідальною.

З іншого боку, значно більша кількість клієнтів знаходиться на іншому боці ринку й, в майбутньому, саме тут очікуються високі темпи зростання. На цей факт звертають увагу К. Прахалад і С. Харт, визнаючи верству бідного населення як нову можливість для розвитку споживчого ринку і як «лабораторію» для інновацій [23, 24].

На думку К. Крістенсена, технологічні прориви зазвичай з'являються як рішення проблем в бідному суспільстві [25]. На підтримку бурхливого і тривалого зростання споживання природних ресурсів вже не вистачає, а тому спостерігається стрімке зростання цін. Це збільшує витрати виробників, але, в кінцевому рахунку, фінансовий тягар перекладається на споживачів.

Компанії змушені раціонально витратити ресурси і енергію, щоб відповідати екологічним вимогам і мати можливість розвивати виробництво за умов обмежених ресурсів. Саме тому відповідальне використання природних ресурсів стає потужною конкурентною перевагою.

Сталий розвиток, як модель суспільного розвитку, заснованого на інтегрованому підході до вирішення економічних, соціальних та екологічних завдань вимагає управління корпорацією, яке охоплює економічну, соціальну і екологічну діяльність корпорації як в короткостроковій, так і довгостроковій перспективі. Дієвим напрямком розвитку суспільства у найближчі роки стають екологічна раціональність, економічна ефективність і соціальна відповідальність.

### Список використаних джерел

1. Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года. Резолюция, принятая Генеральной Ассамблеей 25.09.2015. A/RES/70/1. ООН, Нью-Йорк, 2015. 44 с. URL: [http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES) (дата обращения: 28.09.2020)
2. Ежегодный доклад ЮНЕП за 2015 г. Программа Организации Объединенных Наций по окружающей среде. 2016. 64 с. URL: <https://wedocs.unep.org/rest/bitstreams/11118/retrieve> (дата обращения: 28.09.2020).
3. Шабанова М.Л. Этичное потребление в России: профили, факторы, потенциал развития. *Вопросы экономики*. 2015. № 5. С. 79–103.
4. Fisk G. Criteria for a Theory of Responsible Consumption. *Journal of Marketing*. 1973. Vol. 37, N 2. P. 24–31.
5. Офіційний сайт ООН URL: <http://www.ecoaccord.org/doc/rio/plan3.htm>
6. Ozcaglar-Toulouse N. Apport du concept d'identité à la compréhension du comportement du consommateur responsable: une application à la consommation des produits issus du commerce équitable. 2005. URL: <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00300664/document> (дата обращения: 28.02.2017).
7. Ha-Brookshire J. E., Hodges N. N. Socially Responsible Consumer Behavior? Exploring Used Clothing Donation Behavior. *Clothing & Textiles Research Journal*. 2009. Vol. 27, N 3. P. 179–196.
8. Манахова И.В. Трансформация социально-экономического содержания потребления в информационной экономике. *Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право*. 2012. Т. 12. Вып. 4. С. 36-41.
9. Офіційний сайт ФАО URL: <http://www.word4you.ru/interesting/7749/>
10. Преттербнер С. Рецепты будущего. URL: <http://www.geo.ru/ekologiya/retsepty-budushchego>
11. Deaton A. The Great Escape: Health, Wealth, and the Origins of Inequality. *Journal of Economic Literature*, 2015, no. 53(1), pp. 102–114.
12. Stiglitz J.H., Sen A., Fitoussi J.P. Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress]. URL: [http://www.insee.fr/fr/publications-et-services/default.asp?page=dossiers\\_web/stiglitz/documents-commission.htm](http://www.insee.fr/fr/publications-et-services/default.asp?page=dossiers_web/stiglitz/documents-commission.htm).
13. Стиглиц Дж.Е., Сен А., Фитусси Ж.Р. Доклад Комиссии по измерению эко-

- номического и социального прогресса (Париж, 2010) URL: [http://www.insee.fr/fr/publications-et-services/default.asp?page=dossiers\\_web/stiglitz/documents-commission.htm](http://www.insee.fr/fr/publications-et-services/default.asp?page=dossiers_web/stiglitz/documents-commission.htm)
14. Шаройкина Е. Социальная ответственность – это выгодно! URL: <http://www.ria-stk.ru/news/detail.php?ID=17019>.
  15. Dotazníkový prieskum vzdelávacích a kooperatívnych projektov podporovaných súkromnými firmami na univerzitách a vysokých školách. 2011. URL: <http://www.etrend.sk/weby/csr/formularvysoke-skoly.php>
  16. Багаутдинова И.В., Токарева Г.Ф., Шалина О.И. К вопросу о социальной справедливости, прогрессивной шкале налогообложения и институциональных «ловушках». *Налоги и финансовое право*. 2015. № 8. С. 134–144.
  17. Smida L., Hrdinova G., Sakal P. Prerequisite for building corporate social responsibility as part of a sustainable society within the meaning of the concept of sustainable development *Transfer of innovation*. 2011. No. 12
  18. P. Sakal [et al.]. *Strategic management in practice manager*. Issue 1 Trnava: SP Synergy, 2007. 703 p.
  19. Дегтярева И.В., Токарева Г.Ф., Шалина О.И. Социально ответственное поведение потребителя для достижения целей устойчивого развития: реальность или миф. *Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки*. 2016. № 3. С.180-191.
  20. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. 12-е изд. Москва: Вильямс, 2009. 1072 с.
  21. The Disappearing Mid-Market // *The Economist*. 2006. May 18 URL: <http://media.economist.com/node/6956044> (дата обращения 22.03.2020).
  22. Knudsen, T. R., Randel, A. & Rugholm, J. (2004). The Vanishing Middle Market. *The McKinsey Quarterly*, 4. URL: [https://www.mckinseyquarterly.com/The\\_vanishing\\_middle\\_market\\_1687](https://www.mckinseyquarterly.com/The_vanishing_middle_market_1687) (date of access: 31.08.2020).
  23. Prahalad, C.K. and A. Hammond: Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review* 2002, 80 (September), pp. 4-11.
  24. Prahalad, C.K. and S.L. Hart: 2002, The fortune at the bottom of the pyramid. *Harvard Business Review* 8(26), pp. 54-67.
  25. Кристенсен К. М. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2004. 239 с.



## КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ УСПІШНОГО БРЕНДУ

Успіх будь-якого бізнесу обумовлений великою кількістю факторів. Ключовим же фактором ефективної діяльності бізнесу є персонал. Такі висновки знаходять свої підтвердження у практиці формування політик компаній. Наприклад, політика корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «МХП» покликана визначити і реалізувати стратегію взаємодії з різними цільовими аудиторіями для тривалої, стабільної і плідної співпраці. Корпоративна соціальна відповідальність компанії – невід’ємна частина ведення бізнесу ПрАТ «МХП». Комунікаційна політика покликана визначити правила обміну та роботи з інформацією як всередині компанії ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», так і з зовнішніми групами зацікавлених осіб для встановлення прозорих зв’язків на всіх рівнях за допомогою найбільш ефективних методів і практик з метою поширення інформації про компанію та її діяльність. Комунікаційна політика була розроблена і введена в дію на всіх підприємствах холдингу МХП і охоплює всі сфери комунікацій між холдингом, підприємствами, що входять до групи, і зацікавленими сторонами. У ній визначено принципи комунікації, зацікавлені сторони та відповідальні за комунікацію особи [1].

Ефективне управління персоналом безпосередньо пов’язане з удосконаленням комунікативних процесів на всіх рівнях. Комунікація - це обмін інформацією, на основі якого керівник отримує необхідні відомості для прийняття ефективних рішень, які потім доводить до працівників. Обмін інформацією вбудований у всі види управлінської діяльності, тому комунікації називають з’єднуючим процесом.

Менеджери, реалізуючи свої функції, від 50% до 90% робочого часу витрачають на комунікації.

У соціальній психології комунікацією називається передавання інформації, повідомлення. Вона може мати як двосторонній, так і односторонній характер. Комунікації в системі управління персоналом є двостороннім процесом, оскільки має місце взаємний обмін інформацією між суб'єктом і об'єктом управління, тобто між керівниками й підлеглими. Такі комунікації реалізуються як процеси спілкування людей в організації.

Отже, метою даного дослідження є аналіз факторів комунікаційної діяльності в управлінні персоналом, які впливають на формування успішного бренду організації. Така діяльність повинна базуватись на врахуванні основних компонентів комунікаційного процесу, вивченні причин виникнення різного виду бар'єрів у спілкуванні, компонентів спілкування, рівнів спілкування, функцій, засобів спілкування, аспектів комунікаційної діяльності, сучасних трендів розвитку бізнесу.

Розглянемо основні поняття, якими слід оперувати для забезпеченості змістовності цієї діяльності. Контакт у процесі спілкування - це комунікація зі зворотнім зв'язком. Комунікатор не тільки повідомляє інформацію, але й отримує відповідь. Отже, він стає реципієнтом, а реципієнт - комунікатором, оскільки повідомив інформацію. Одиницею контакту є комунікативний стимул, або комунікат. Обмін комунікатами називається трансакцією. Комунікати можуть бути елементарними або складними, доброзичливими або негативними, вербальними або невербальними. Трансакції в процесі спілкування передбачають використання кількох кодів одночасно. Спілкування - це міжособовий або міжгруповий процес, основою якого є обмін між людьми результатами їхньої психологічної діяльності: засвоєною інформацією, думками, оцінками, почуттями, настановами тощо.

У спілкування люди вступають з певного приводу. Воно обов'язково має або передбачає певний результат - зміну діяльності або поведінки інших людей. У процес спільної діяльності, крім суб'єктів спілкування, залучені предмети спілкування, які визначають його

зміст. Отже, в управлінні персоналом спілкування реалізується як ділове (офіційне, формальне). Разом з тим, в організації мають місце й неформальні комунікації, що виникають на психологічній основі. Контакти, в яких проявляються особистісні якості людей, їхні думки, почуття, емоції у спілкуванні, є найбільш прийнятними й поширеними в організації.

Обмеження контактів створюють психологічні бар'єри між людьми, що призводять до погіршення стосунків, відсторонення від цілей організації. Спілкування як міжособова взаємодія - це сукупність зв'язків і взаємодій, що виникають і закріплюються між людьми в процесі їхньої спільної діяльності. Компонентами структури спілкування є: зміст, мета, засоби, суб'єкти, тип зв'язку, форма, результат.

Змістом спілкування є інформація, пов'язана з організаційно-технологічними, соціальними процесами, обміном знаннями, почуттями, переконаннями. Мета пов'язується з досягненням певного результату. Засобами спілкування є слово (вербальне спілкування), міміка, жести, інтонації (невербальне спілкування). Суб'єктами спілкування є конкретні люди, групи. Типи спілкування - з однією або двома чи більше людьми. Форми спілкування - безпосереднє (віч-на-віч) та опосередковане технічними засобами передачі усної мови (телефон) і письмового тексту (комп'ютерні мережі), а також матеріальними носіями інформації у вигляді документальних повідомлень.

Вивчення комунікаційних процесів в організації доцільно проводити, виокремлюючи інтегральний та локальний рівні, оскільки функції спілкування на кожному з них – різні. Так, на інтегральному рівні спілкування забезпечує діяльність організації за рахунок функцій: регулювання (здійснення прямого і опосередкованого впливу на персонал, організація спільних дій, погодження цілей та методів їх досягнення; соціального контролю - підтримання відповідності методів, форм, принципів роботи нормативним вимогам, зафіксованим у розпорядженнях, наказах, групових і соціальних нормах); соціалізації (засвоєння персоналом, особливо новими працівниками, соціальних норм, комунікативних навичок і вмінь, прогресивних стандартів поведінки,

зорієнтованості на інтереси організації тощо); соціально-педагогічну (вплив на виховання та розвиток особистості працівників).

На локальному рівні комунікаційних процесів (спілкування між керівником і підлеглим) можна відзначити такі функції управлінське спілкування: контактну (метою є встановлення контакту й підтримання взаємозв'язку у формі постійного взаємного орієнтування); інформаційного обміну (повідомленнями, думками, замислами, рішеннями); спонукальну (стимуляція активності працівника, щоб схилити його виконати певні дії); координаційну (взаємне орієнтування та погодження дій для організації діяльності); розуміння (адекватне сприйняття змісту повідомлення і розуміння намірів, переживань станів співрозмовника); емотивну (стимулювання у співрозмовника потрібних емоційних переживань, або їх корекція); налагодження стосунків (усвідомлення місця в системі статусних ролей, ділових, міжособових зв'язків у групі); впливу (зміна станів, поведінки, ціннісно-мотиваційної сфери щодо намірів, установок, думок, рішень, уявлень, потреб, стандартів поведінки).

В управлінні персоналом спілкування є самостійним компонентом управлінської діяльності. Воно здійснюється за допомогою специфічних засобів - мовних і немовних - та характеризується суб'єктивною орієнтованістю. Головними аспектами комунікацій в організації є комунікативний (передача інформації), інтерактивний (взаємодія) і перцептивний (вплив на зміст діяльності і вчинки працівника). Отже, в управлінському спілкуванні суб'єкт і об'єкт управління обмінюються інформацією у формі рішень, задумів, ідей, звітів, доповідей, повідомлень. Саме ділове спілкування в цьому разі є комунікативним процесом, особливостями якого є наявність зворотного зв'язку, наявність комунікативних бар'єрів, феномен комунікативного впливу.

Інтерактивна сторона управлінського спілкування пов'язана з організацією праці - її поділом, кооперацією, синхронізацією відповідно до технологічного процесу. Перцептивна сторона управлінського спілкування визначається як процес сприйняття та взаєморозуміння між учасниками управлінських відносин. На характер спілкування важливий

вплив справляє статус учасників спілкування. За цим показником виділяють: горизонтальне спілкування, коли спілкуються особи, які мають однаковий статус; вертикальне спілкування, тобто спілкування керівника й підлеглого. За спрямованістю управлінське спілкування може бути: особистісно орієнтованим (звернення адресоване конкретній особі); соціально орієнтованим, коли звернення адресоване групі.

Останнім часом з'явилися публікації, які розглядають комунікації як основу соціалізації бізнесу, встановлюють зв'язок з концепцією корпоративної соціальної відповідальності, науково-практичними підходами в галузі корпоративних комунікацій і публік рилейшнз; з'ясувують роль та специфіку комунікацій, особливості використання комунікаційних каналів у процесах соціалізації бізнесу [2].

Також стала цікавою концепція організаційної соціалізації як процесу, за допомогою якого нові працівники дізнаються про нові робочі місця та ролі в організаціях та пристосовуються до них. В цій концепції велика увага приділяється ролі інформаційно-комунікаційних технологій, що надають нові можливості спілкування [3].

*Низка досліджень присвячена вивченню економічної сутності соціальної ініціативи співробітників компанії на ринку товарів та послуг за рахунок створення та розповсюдження контенту бренду компанії у соціальних мережах [4, 5].*

Таким чином, відбувається перетворення співробітників в сильних захисників бренду, оскільки співробітники організації - її кращі представники, вони є відображенням робочого середовища і живим уособленням бренду організації. Інвестиції в співробітників завжди є ефективними, тому важливо перетворювати їх у впливових представників бренду. Поширення інформації про бренд - ключова частина маркетингового процесу, який реалізується співробітниками, якщо вони є дійсним представником компанії. Це викликає необхідність спонукання співробітників поширювати інформацію про компанію і бренд. Цього можна досягти наступним чином.

По-перше, через захист інтересів співробітників в соціальних мережах. Оскільки велика частина такого представництва відбувається

в Інтернеті. Професійний світ переніс своє спілкування та особисту взаємодію на інші соціальні платформи через його зручності. Тому соціальна присутність співробітника організації є фактором репутації бренду, завдяки якому компанія стає більш «помітною». Близько 50% співробітників розповісюджують інформацію про свого роботодавця в соціальних мережах. Інтернет надає людям додаткову можливість спілкування, в тому числі професійного. Співробітники, які серйозно ставляться до своєї діяльності, з великим бажанням розповідають про неї в соціальних мережах. Тому стиль управління тісно пов'язаний із захистом інтересів співробітників. Велика частина набору персоналу також здійснюється через Інтернет. Коли створена належна репутація в Інтернеті, особливо, якщо компанія пов'язана з технологіями, професіонали цієї галузі будуть продовжувати формувати бажане враження про бренд. Отже, відсутність репутаційних втрат дозволить також наймати кращих професіоналів.

По-друге, переваги підвищення кваліфікації співробітників. Співробітники є представниками компанії та за сприятливих умов підвищують впізнаваність бренду. Кількість людей, яких приваблює певний бренд, безпосередньо пов'язане з іншими перевагами пропаганди бренду. Отже, зростання масштабів охоплення - це перший крок до переваг впізнаваності бренду. Встановлено, що 80% людей, які використовують соціальні медіа для професійних причин повідомили про збільшення обсягу «видимості» і 65% повідомили про збільшення впізнаваності бренду. Ось чому розширення прав і можливостей співробітників за допомогою стратегічного плану пропаганди призводить до великого охоплення бренду. Наслідком таких впливів є збільшення продажів. Прибуток - це основна мета бізнесу, а продажі - це те, що приносить прибуток. Без цього компанія і бренд перестають існувати. Дослідження показує, що 90% клієнтів довіряють рекомендаціям по продуктам і брендам від людей, яких вони знають, а не самому бренду. Тож, коли співробітники поширюють інформацію про бренд, вони з більшою ймовірністю будуть залучати знайомих для покупки певних продуктів або послуг. А це, в свою чергу, безпосередньо сприяє

збільшенню продажів, що є одним з багатьох переваг захисту бренду співробітниками.

По-третє, слід порівнювати ефективність інвестування коштів в рекламу та у створення позитивного іміджу роботодавця. Стало популярною тенденція до зростання вкладання в рекламу в соціальних мережах. Дослідження, проведене Statista, показує, що відповідні рекламні бюджети щорічно подвоюються. Слід приділяти більше уваги економічній альтернативі - це інвестування в плани захисту інтересів співробітників. Таким чином, відбувається перетворення співробітників в впливових захисників бренду. Культура підтримки і мотивація - один з перших кроків до перетворення співробітників в захисників бренду. Таким чином, коли вони представляють бренд і його значення, вони дійсно будуть пов'язані з ним. Брендний одяг в цьому випадку стає корисним, тому що має символічне значення. Отже, одяг, кольори бренду - це те, чим можна привернути увагу (або навпаки), створити навколо себе позитивне мислення і, в кінцевому підсумку, збільшити дохід.

Бренди, як і раніше інвестують в телевізійну рекламу, друковану, цифрову, рекламні щити тощо, але один із кращих напрямків для реклами бренду - інвестиції у власний персонал. Одним із таких напрямків може слугувати тимблдинг. Згуртування колективу - один з ключових елементів здорової і продуктивної корпоративної культури. Заходи з командоутворення допомагають не тільки мотивувати і організувати персонал, але також допомагають формувати культуру і бренд компанії. Цікавим напрямком брендингу може стати особистий брендинг. Зробити співробітників частиною бренду - ефективний спосіб перетворити їх в захисників бренду. Це спонукає їх створити власний бренд, який буде слугувати продовженням бренду компанії. Таким чином, люди за межами компанії зможуть визначити ключові елементи бренду, те, що керівники бізнесу намагаються створити і захистити.

Намагання зробити працівників частиною бренду - напрямок комунікаційної діяльності, який напряму пов'язаний із категорією «лояльність». Термін «лояльність» походить від старофранцузького

прикметника «loyal» - «відданий, вірний». Цей прикметник має латинський корінь, що відноситься до юридичного терміну «legalis» (законний) - тримати формально в межах законності, доброзичливого нейтрально-коректного ставлення до кого-чого-небудь, вірний, відданий, прихильний комусь (чому- небудь). У моральній філософії І. Канта лояльність має два аспекти: моральний (внутрішнє спонукання, почуття обов'язку) і правовий (зовнішній примус). Зовнішній прояв, незалежно від установок, відбувається в соціальній поведінці. Внутрішні установки варіюють в межах від «хорошого солдата» до «хорошого актора». У сучасному трактуванні поняття «законослухняності» і «вірності» стали передумовою для формування двох різних поглядів на лояльність і лояльну людину: лояльність як основа організаційної безпеки і благонадійності, що базується на дотриманні норм і правил, що й проявляється в коректному, нейтральному ставленні до своєї організації (К.В. Харській); лояльність як вірність, емоційна прив'язаність співробітника до організації, бажання бути її частиною і служити на благо її процвітання (М.І. Магура, Л. Портер, Я. Браун). Ідеї лояльності персоналу організації з'явилися в рамках розвитку ідей школи людських відносин. Ідея партіципативного управління розвивалася в двох напрямках: залучення до прийняття рішень персоналу в рамках відносин «начальник - підлеглий»; залучення до прийняття рішень представників різних цільових груп персоналу організації в рамках відносин «виробничої демократії».

Більшість дослідників сприймають лояльність тільки в позитивному сенсі цієї категорії. Так, атрибутами афективної лояльності (по Р. Маудену, Л. Портеру, Р. Стірсу) є: прийняття цілей і цінностей організації; готовність докладати значних зусиль в інтересах організації; бажання залишатися членом організації (опитувальник організаційної лояльності на основі цих атрибутів - organizational commitment scale (OCS)) [6].

Атрибути лояльності, запропоновані Келарієвою О.В.: чесність по відношенню до об'єкта лояльності; поділ з об'єктом лояльності основних переконань, цінностей; переживання за успіх організації;



відкрита демонстрація лояльності, доброзичливе ставлення; готовність попередити небезпеку для об'єкта лояльності; готовність при необхідності йти на певні жертви на користь об'єкта лояльності; почуття гордості за причетність до об'єкту лояльності (наприклад, за приналежність до числа співробітників підприємства); прагнення найкращим чином виконувати обов'язки, функції, місію, покладені на людину об'єктом лояльності [7].

Розглянемо опис рівнів лояльності персоналу за класифікацією К.В. Харського. Це найбільш повна та корисна характеристика для досягнення цілей даного дослідження. Першим рівнем є демонстративна (відкрита) нелояльність. Як правило, її ознаками обман і порушення досягнутих домовленостей з роботодавцем, споживацьке ставлення до компанії, пріоритет особистих інтересів над корпоративними цілями. Індикатором демонстративної нелояльності можуть бути сарказм, висміювання, демонстративна зневага до цінностей, які важливі для об'єкта лояльності.

Другий рівень також небезпечний, тому що нелояльні співробітники можуть погано впливати на інший персонал та поширювати негативну інформацію про компанію, руйнуючи цінності і переконання своїх колег, породжують сумніви в доцільності певних дій, негативно впливаючи на імідж компанії.

Третій рівень - це прихована нелояльність співробітника, який регулярно виконує передбачені правила і вимоги, але причина такої поведінки - не позитивне ставлення, а побоювання покарання або очікування винагороди. Нерідко дана група співробітників поширює негативні корпоративні чутки і плітки. Однак у присутності керівництва ці люди зазвичай займають підкреслено нейтральну позицію, відкрито не заперечують накази і розпорядження керівництва, але приховано налаштовують або провокують інших на критику і обурення. Як правило, між цими людьми і відкрито нелояльними співробітниками існують множинні емоційні зв'язки.

Всі рівні лояльності слід враховувати при формуванні успішного бренду, але розрахунок на співробітників, які відносяться до наступних

з четвертого по восьмий може зробити цю діяльність більш ефективною. Отже, четвертим рівнем є нульова лояльність. Вона властива співробітникам, які не сформували свого ставлення до компанії. Близькою до цієї позначки може бути лояльність до компанії у людини, що там працює, але не інформована про особливості корпоративної культури. Такі співробітники іноді можуть поводитись як лояльні, в інших випадках - демонструвати ознаки нелояльності. Головна особливість таких працівників полягає в тому, що вони менш передбачувані, ніж лояльні або нелояльні співробітники. Підвищення або зниження їх лояльності істотно залежить від того, під чий вплив вони потраплять на початку діяльності в даній компанії.

П'ятий рівень - лояльність на рівні зовнішніх атрибутів. З такою лояльністю людина готова носити відмітні символи і знаки компанії, фірмовий одяг, знаки, що символізують статус в компанії (вище згадувалось про корисність таких дій). При цьому зовнішні атрибути не дозволяють їх власнику демонструвати нелояльну поведінку. Він буде відтворювати обумовлену цими атрибутами поведінку. У компаніях, що спеціалізуються на реалізації певних товарів, цей рівень лояльності передбачає, що працівники компанії стають активними споживачами цих товарів. Вірно і зворотне твердження: спонукавши до споживання товарів, ми підвищуємо рівень лояльності людей.

Шостий рівень лояльності базується на рівні вчинків, поведінки. Вона пов'язана з дотриманням ритуалів, традицій, звичаїв, прийнятих в компанії. Такими традиціями можуть бути стандарти в спілкуванні з клієнтами, формальні і неформальні корпоративні заходи тощо. Співробітники, лояльні до компанії, з ентузіазмом беруть участь в подібних заходах. Також для даного рівня лояльності характерна дисциплінованість. При цьому співробітники виконують вимоги дисципліни не стільки через небезпеку покарання, скільки в силу свого ставлення до компанії та її керівництва. Як правило, для виникнення такого рівня лояльності персоналу майже не потрібно зусиль і ресурсів, так як, потрапивши в новий колектив, людина схильна копіювати прийнятну в компанії поведінку. Багато фахівців також відзначають, що цього

рівня лояльності цілком достатньо для більшості працівників компанії, однак для менеджерів вищої і середньої ланки його може виявитися недостатньо для здійснення функцій контролю діяльності інших співробітників. Від співробітника, що має такий рівень лояльності, не слід очікувати готовності до самопожертви і прагнення до розвитку.

Сьомий рівень передбачає лояльність на рівні переконань. Як правило, більшість працівників компанії не досягає цього рівня лояльності, проте вважається достатнім, якщо цього рівня досягли 10-15% працівників. Це, в першу чергу, стосується керівників середньої та вищої ланки. Лояльність персоналу на рівні переконань є великою цінністю для компанії в силу її позитивного впливу на професійну мотивацію. Лояльні співробітники максимально віддають себе роботі, нетерпимі до порушень правил з боку інших людей. Вони активні в усуненні проблем, можуть бути ініціаторами удосконалення діяльності, здатні відстоювати конструктивні пропозиції. Співробітники, що мають цей рівень лояльності, як правило, більш відповідальні. За спостереженнями фахівців, лояльні співробітники легше переносять важкі для компанії часи і залишаються працювати, керуючись почуттям вірності, причетності. Вони більш схильні довіряти офіційній інформації, рішенням, які приймає вище керівництво.

Восьмий рівень лояльності – найвищий, тобто на рівні ідентичності. Саме таку лояльність називають відданістю, вірністю. У цьому випадку людина максимально ототожнює себе з об'єктом лояльності, пов'язує своє життя з компанією. Лояльність в цьому випадку не так залежить від рівня винагороди, а співробітник найменше піддається негативному впливу з боку оточуючих. Такий працівник максимально мотивований і гранично ефективний [8].

Таким чином, врахування рівнів лояльності дозволить визначити ключових «соціальних чемпіонів», тому що у кожній компанії є принаймні кілька співробітників, які відносять до п'ятого, шостого і сьомого рівнів лояльності та активно просувають свою організацію. Визначення цих кількох людей у своїй організації і доручення їм спонукати інших наслідувати їхній приклад – конкретний крок у напрямку

формування позитивного бренду. До того ж надання співробітникам можливості розглядати пропаганду бренду в соціальних мережах як захоплююче і ефективне заняття, - наступний крок у напрямку підвищення цінності бренду компанії та і особистого бренду, зокрема. Керівники, які відносяться до сьомого та восьмого рівнів лояльності слід активніше демонструвати відповідні приклади. Подавати приклад - завжди найкращий спосіб стимулювати працівника до певних досягнень. Більшість працівників будуть наслідувати приклад, якщо керівництво захищає свій бренд.

Отже, управління лояльністю працівників є важливим фактором формування успішного бренду. Але таке управління не буде ефективним за умов існування комунікаційних бар'єрів. У міжособистісних контактах на шляху обміну інформацією існують перешкоди, які призводять до її викривлення. Основними причинами є труднощі в міжособових контактах; свідоме викривлення змісту інформації; фільтрація інформації під час її руху з рівня на рівень; інформаційні переважання; недосконала структура управління. На міжособистісному рівні бар'єри в обміні інформацією зумовлені вибіркоким сприйняттям інформації залежно від інтересів, потреб, емоційних станів, статусу людей, життєвого досвіду; неадекватним розумінням одних і тих самих словесних висловлювань; неадекватністю між вербальною та невербальною інформацією; неякісним зворотним зв'язком.

У зв'язку з цим необхідно регулювати інформаційні потоки в організації відповідно до потреб у кількості та якості інформації для постановки цілей, прийняття рішення та оцінки роботи персоналу. Керівникам будь-якого рівня необхідно пам'ятати, що ефективність роботи персоналу значною мірою залежить не тільки від професійних здібностей, системи мотивації, але й від емоційних станів працівників. У цілому емоційний стан людини залежить від характеру та інтенсивності актуальної потреби, з одного боку, та оцінки можливостей її задоволення - з іншого. Незадоволені потреби супроводжуються негативними емоціями. Серед емоційних станів (настрій, емоції,

афекти, стреси) особливий вплив на діяльність працівника справляє стрес. Стрес характеризується як надмірне психологічне й фізіологічне напруження, викликане несприятливим впливом певного фактора. Стан працівника під час стресу характеризується дезорганізацією поведінки й мови. В одних випадках стрес виявляється в невпорядкованій активності, в інших - у пасивності, бездіяльності. Разом з тим, незначний стрес може сприяти мобілізації сил, активізації діяльності, особливо під час виконання простої роботи.

Стрес, який сприяє покращенню показників працездатності, розцінюється як стрес без дистресу. Погіршення цих показників розглядається як прояв дистресу. Тривалий стрес призводить до змін у мотивації трудової діяльності, робота може викликати незадоволення. Поведінка людини в стресових станах залежить від типу нервової системи, характеру і вольових якостей, ставлення до стрес-фактора. Так, одні люди сприймають стресогенну ситуацію як таку, що дає їм змогу реалізувати свої можливості і досягти бажаних результатів, для інших вона є фактором зниження ефективності роботи. Відповідно до цього можливі два типи емоційно-поведінкових реакцій працівників під час стресу - активне і пасивне. Активне реагування доцільніше за сильних короткотривалих стресорів, пасивне - за тривалої дії стресора. Завдання керівництва полягає в тому, щоб усунути постійно діючі на виробництві стресогенні фактори.

Стреси поділяють на гострі та хронічні. Гострий стрес розвивається миттєво і з перших хвилин позначається на роботі нервової та серцево-судинної систем. Хронічний стрес виникає під час тривалого або повторюваного впливу як сильних, так і відносно слабких стресорів. Розрізняють організаційні та особистісні фактори стресів. До організаційних факторів належать: перевантаження або недовантаження працівника в процесі праці, які викликають стурбованість, роздратування, фрустрацію тощо; конфлікт ролей, коли до працівника ставляться суперечливі вимоги; невизначеність обов'язків, функцій працівника; нецікава, беззмістовна робота; несприятливі санітарно-гігієнічні умови праці.

Особистісні фактори стресу пов'язані з індивідуальними психічними властивостями людини. Згідно із сучасними уявленнями стрес розглядається як феномен усвідомлення, який виникає у працівника внаслідок порівняння вимог, що ставляться до нього, і здатності справлятися з цими вимогами. Якщо в цьому механізмі немає рівноваги, тобто людина не впевнена у своїх можливостях, то вона відчуває стрес. Установлено, що інтернали - особи, які впевнені у собі, не розраховують на зовнішню підтримку, менше відчувають дистрес в екстремальних умовах. Екстернали, яким властива невпевненість, потреба в зовнішніх стимулах, навпаки, чутливіші до дистресів. Більш схильні до стресів люди з такою рисою характеру, як тривожність, а також ті, хто недооцінюють складність завдання та час його виконання, у зв'язку з чим поспішають, спізнюються і переживають. Працівники, схильні до спокійної, поміркованої діяльності, менше зазнають впливу дистресів [9].

Концептуальні основи управління стресом і його компенсації з метою підвищення лояльності працівників полягають в тому, щоб нівелювати його причини. Конкретними заходами можуть бути:

- внесення корегувань у сприйняття працівником вимог до виконуваної роботи та власних можливостей (за рахунок підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівника, створення умов для зміни його поведінкових і соціальних реакцій);
- організація процесу розвитку персоналу таким чином, щоб забезпечити оволодіння новими знаннями, трудовими навичками та вміннями відповідно до вимог діяльності;
- якщо встановлено, що причиною дистресу є монотонна робота, то необхідні заходи для забезпечення різноманітності праці, підвищення її змістовності;
- відбір, підбір і розстановку кадрів бажано здійснювати з урахуванням фактора стресостійкості працівників;
- вдосконалювати умови праці (ергономічні умови, температурний режим, вологість повітря, шум, вібрація, освітлення) не фрагментарно, а за рахунок формування програм заходів щодо їх оптимізації;

- формувати сприятливий морально-психологічний клімат в колективі та за рахунок використання неформальних комунікаційних каналів створювати сприятливі міжособистісні взаємовідносини.

Підсумком проведеного дослідження є детальний аналіз комунікацій як факторів формування позитивного бренду організації. Для цього проведено вивчення компонентів структури спілкування (зміст, мета, засоби, суб'єкти, тип зв'язку, форма, результат) на інтегральному та локальному рівнях та за різними аспектами комунікацій в організації. Розглянуто комунікації як основу соціалізації бізнесу, з'ясована роль та специфіка комунікацій, особливості використання комунікаційних каналів у процесах соціалізації бізнесу. В роботі наголошується, що спроби зробити працівників частиною бренду є напрямком комунікаційної діяльності, що пов'язаний із категорією «лояльність». Для вдосконалення такої комунікаційної діяльності запропоновані концептуальні основи управління стресом і його компенсації.

### Список використаних джерел

1. Офіційний сайт АТ «МХП» URL: <https://www.mhp.com.ua/uk/responsibility/communication/politiki>
2. Current Issues of Mass Communication, Issue 23 (2018) Communications as Fundamentals of Business Socialization: Theoretical and Conceptual Substantiation Dmytro Oltarzhewskyi
3. Gruman Jamie A., Saks Alan M. (2018) E-socialization: The problems and the Promise of Socializing Newcomers in the Digital Age. *The Brave New World of eHRM 2.0*; ed. James H. Dulebohn, Dianna L. Stone, Charlotte, NC, Information Age Publishing, Inc. 311 p.
4. Thomas, T. Employee Advocacy as a Marketing Strategy to Power Brand Promotion: an Employee Perspective. *Marketing and Management of Innovations*. 2020. №2. 167-181. URL: <http://doi.org/10.21272/mmi.2020.2-12>

5. Grover, P., & Mandan, R. K. (2017). Analysing the Role of Social Media in Consumer Decision Making for Purchase of Autobrands in India. *International Journal of Management*, 8(1), 73-83.
6. Доминяк В. Опросник организационной лояльности Л. Портера. - URL: <http://dominiak.spb.ru/lrc/locq.html>.
7. Келарева Е.В. Лояльность персонала как фактор конкурентоспособности предприятия сферы услуг: Школа университетской науки: парадигма развития. 2010. № 1 (1), Том II. С.342-347.
8. Харский К. В. Благонадежность и лояльность персонала. СПб. : Питер, 2003. 154 с.
9. Наугольник Л. Б. Психологія стресу: підручник Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 324 с.



## ВНУТРІШНЄ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ В МЕРЕЖЕВИХ ГОТЕЛЬНИХ СИСТЕМАХ

В умовах зростаючої конкуренції в сфері гостинності та все більшого приділення уваги суспільно-свідомого відношення компаній до оточуючого середовища та власних стейкхолдерів в Україні, виникає потреба впровадження політик корпоративної соціальної відповідальності й у мережеских готельних підприємствах. В країнах Європейського Союзу вже понад 50 років є загальнообов'язковою політикою прийняття та дотримання програм з КСВ, ведення чіткої статистики щодо діяльності та обов'язкової звітності.

Для аналізу типової моделі внутрішнього управління корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ) мережеских готельних підприємств було взято останні дані зі звіту однієї з найбільших готельних мереж світу - Редісон Хотел Груп (RHG, Radisson Hospitality AB) [1, весь документ]. Корпорація Radisson Hospitality працює та розвиває готельні бренди в країнах Європи, Близького Сходу та Африки за допомогою генеральної угоди про франшизу з Radisson Hospitality, Inc., США. Штаб-квартира Radisson Hospitality AB розташована в Брюсселі, Бельгія.

Для аналізу методів керування програмою КСВ в усіх її аспектах було взято перший щорічний звіт з відповідального бізнесу компанії Radisson. Даний звіт охоплює всі готелі, які знаходяться під керівництвом компаній, а також ті, що існують через франчайзингові угоди RHG. Загалом звіт охоплює 1180+ підприємств, операційна діяльність яких була виконана до 31 грудня 2019 року. Для нових готелів, які були відкриті протягом 2019 року, або готелів, які припинили свою діяльність протягом року були включені дані лише за місяці, протягом яких вони були в експлуатації.

Фінансові дані, представлені у звіті, були отримані з перевірених річних звітів. Для цього вся зовнішня звітність, національні валюти різних країн були переконвертовані до євро.

Сам Звіт з КСВ компанії відповідає встановленому законом вимогам щодо звітності шведському Закону про річні рахунки на основі Директиви ЄС 2014/95 (the Swedish Annual Accounts Act) [2, с 8].

Розглянемо особливості керування програмою корпоративної соціальної відповідальності у великих мережевих компаніях. Кожне підприємство, незалежно від місця його на товарному ринку, встановлює власні правила, генераторами яких є власники та провідний менеджмент. У більшості випадків правила мають неформалізований характер і вивчаються співробітниками згідно з набутим досвідом. В узагальненому вигляді програма добросовісної ділової поведінки відповідального підприємства розкриває такі питання:

1. перелік повноважень співробітників підприємства;
2. розподіл повноважень щодо рішень і дій, а також рівень відповідальності за них;
3. як співробітники звітують за рішення та дії;
4. достовірний перелік очікувань від підприємства стосовно зацікавлених сторін. [3, с. 315]

Звіт компанії починається з представлення стратегії компанії в КСВ політиці. Відомо, що формування корпоративної стратегії є процесом всебічним, багатогранним, що має враховувати інтереси всіх стейкхолдерів компанії та всі аспекти діяльності підприємства. У випадку такої великої мережевої компанії готельної індустрії як Редіссон груп є свої додаткові фактори, які мали бути враховані у візії та плануванні корпоративної стратегії.

На основі фінансових звітів компанії за 2019-2020 роки та інформації, наявної на офіційному сайті організації [4], виокремили 3 основні групи таких чинників. Перше - географія компанії. Як було наведено вище, бізнес портфоліо групи складає більше 1400 підприємств, що знаходяться в 3 різних регіонах світу. Другим фактором є різноманіття юридичних форм підприємств, що входять до мережі - одні заклади

гостинності повністю належать компанії, інші - діють в рамках франчайзингових угод. Третій фактор - різноманіття брендів готельних підприємств, що входять до готельної групи. Зокрема, це такі бренди, як Radisson Collection™, Radisson Blu, Radisson, Radisson Red, Park Plaza, Park Inn by Radisson, Country Inn & Suites. Кожен з цих брендів орієнтований на певну аудиторію гостей, наприклад, Radisson Blu - це переважно готелі категорії 4-5 зірок, орієнтований на бізнес сегмент, а Park Inn by Radisson - готелі категорії 3-4 зірки з розрахунку на гостей - туристів. Розглянемо, як ці фактори вплинули на стратегію програми КСВ та чи був врахований диференційований підхід до впровадження програм для різних брендів.

Згідно Звіту компанії, політика відповідального бізнесу впроваджена на всіх рівнях організації, щоб забезпечити максимальну участь співробітників у активностях та забезпечити найбільший вплив на всю компанію. Організаційно весь процес починається з Ради директорів, які не тільки впливають на процес запуску програми, але й періодично отримують звіти щодо прогресу відповідального бізнесу. Глобальне управління компанії, включаючи голову правління, відповідає за оновлення стратегій, планів, а також відстежує прогрес програми Відповідального бізнесу, який перезавантажується кожні 5 років. Глобальна команда Відповідального бізнесу, яка локалізується в головному офісі компанії в Брюсселі, встановлює і реалізує стратегію та забезпечує міжвідомчу співпрацю. Команда дуже тісно співпрацює з командами Офісу з усіх регіонів, де функціонує компанія.

Далі відповідальність від Головного офісу поширюється на локальних координаторів програми Відповідального бізнесу. В регіоні ЕМЕА їх (станом на кінець 2019 року) налічується 23 регіональних відповідальних осіб. Бізнес-координатори встановлюють регіональні цілі відповідно до групової стратегії, розробленої Глобальною командою. Вони також стежать за досягнутим прогресом в готелях, що входять в їхній регіон. Наступна ланка керівництва програмою КСВ - це відповідальний Координатор програми Responsible Business на кожному готельному підприємстві та його команда. І вже саме відповідальні ко-

ординатори та їхня команда спільно визначають плани дій з розвитку відповідального бізнесу на кожен 1 рік (короткотермінова стратегія) та 5 років (довготермінова стратегія), які мають відповідати як регіональним, так і груповим пріоритетам. Внутрішньокорпоративне управління політикою з КСВ компанії наведено на рис. 1.

Отже, проаналізувавши схему управління програмою з корпоративної соціальної відповідальності, робимо висновок, що теоретично керівництво компанії врахувало перші два фактори, що впливають на досягнення стратегії КСВ. Розглянемо цю схему з боку її практичної реалізації.

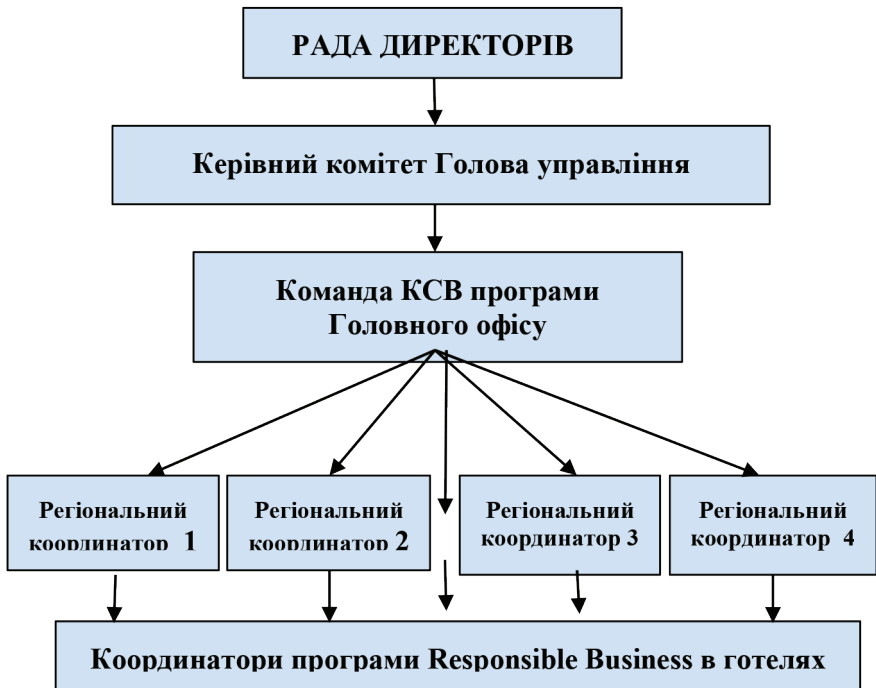


Рис 1. Внутрішнє управління програмою з КСВ компанії Radisson Hotel Group

Згідно наданого звіту, важливу роль при визначенні стратегії з КСВ компанії відіграли цілі сталого розвитку ООН. Порядок денний сталого розвитку до 2030 року, прийнятий усіма Об'єднаними Держави-члени націй у 2015 році надає спільний план до миру та процвітання для людей і планети, як зараз, так і в майбутньому. 17 глобальних цілей є нагальним закликом до дій усіх країн - розвинених та тих, що розвиваються - об'єднатись у цих зусиллях. Цілі мобілізують не тільки країни, але й організації та бізнес припинити всі форми бідності, боротися з нерівністю та боротися зі зміною клімату у глобальному партнерстві.

Як видно зі звіту, зусилля компанії сприяють досягненню цих важливих глобальних цілей. Компанія RHG проаналізувала свої зобов'язання щодо відповідального бізнесу відносно глобальних цілей, а також врахувала їх при розробці стратегії впровадження програми КСВ на всіх її рівнях, таким чином, що кожен її напрям відповідає певній цілі ООН [4] та має якісні та кількісні індикатори для отримання звітних даних (табл.1).

Таблиця 1

### Програма КСВ компанії RHG та Цілі сталого розвитку ООН

№ Пор.	Ціль сталого розвитку та її призначення	Ключові показники реалізації у Rezidor Hotel Group та методи імплементації в мережі
1	2	3
Ціль №1	Подолання бідності <ul style="list-style-type: none"> <li>• Права Людини</li> <li>• Залучення громади</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• дотримання Коду бізнес етикету кожним підприємством</li> <li>• Боротьба з сучасним рабством</li> <li>• прозоре працевлаштування</li> <li>• щорічне анонімне опитування працівників</li> <li>• партнерство з ЕСРАТ</li> </ul>
Ціль №2	Подолання голоду: <ul style="list-style-type: none"> <li>• припинення голоду</li> <li>• контроль якості їжі</li> </ul>	Проведення кампанії "Їжа. Притулок. Майбутнє"

*Продовження таблиці 1*

1	2	3
Ціль №3	Міцне здоров'я	<ul style="list-style-type: none"> <li>• дотримання стандартів харчування (гостей та співробітників)</li> <li>• розробка маршрутів здоров'я для гостей</li> </ul>
Ціль №4	Якісна освіта: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Впровадження програми “Розвиток людей та менеджменту талантів”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• розробка індивідуальних планів розвитку кожного співробітника</li> <li>• власна система винагородження співробітників</li> <li>• можливість навчання у власній Академії розвитку</li> </ul>
Ціль №5	Гендерна рівність: <ul style="list-style-type: none"> <li>• подолання гендерної нерівності</li> <li>• натхнення жінок до кар'єрного зростання</li> </ul>	Дотримання програми “Збалансоване лідерство” та щорічне звітування по кількості жінок на керівних посадах
Ціль № 6	Чиста вода та належні санітарні умови	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5-річні програми зі зниження об'ємів споживання води</li> <li>• дотримання всіх санітарно-гігієнічних норм.</li> </ul>
Ціль № 7	Відновлювана енергія: <ul style="list-style-type: none"> <li>• доступ до відно-влювальної зеленої енергії для всіх</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підтримка щорічної програми по збереженню енергії</li> <li>• проведення обов'язкових тренінгів для персоналу для покращення щоденних звичок</li> </ul>
Ціль № 8	Гідна праця та економічне зростання: <ul style="list-style-type: none"> <li>• сприяти інклюзивній та сталій економічній діяльності</li> <li>• повна та продуктивна зайнятість, і гідна робота для всіх</li> </ul>	Дотримання в щоденній роботі кожного підприємства програми “Розвиток людей та управління талантами”, зокрема проведення обов'язкових тренінгів та складання плану розвитку на рік кожного співробітника

## Продовження таблиці 1

1	2	3
Ціль № 9	Інновації та інфраструктура <ul style="list-style-type: none"> <li>• стала інфраструктура</li> <li>• інклюзивна індустріалізація</li> <li>• сприяння інноваціям</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Програма Зелені будівлі</li> <li>• Програма заміни ламп на LED освітлення</li> <li>• Підтримка програми вертикальних садів в готелях</li> </ul>
Ціль № 10	Скорочення нерівності: подолання нерівності всередині та ззовні компанії	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кількість волонтерських годин в проекти</li> <li>• кількість коштів, зібраних на благодичність (напр., SOS Children's villages)</li> <li>• Кількість готелів, що долучились до Soap for hope програми</li> </ul>
Ціль № 11	Сталий розвиток міст та спільнот: міста та населені пункти більш інклюзивними, безпечними та сталими.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• кількість готелів, що долучились до акції "Година Землі"</li> <li>• кількість висаджених дерев</li> <li>• підтримка електромобільної мережі, встановлення зарядних станцій</li> <li>• розвиток біорізноманіття в містах - вертикальні сади, зелені дахи, бджільництво</li> </ul>
Ціль № 12	Відповідальне споживання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• дотримання Кодексу постачальника</li> <li>• дотримання практик "4R"</li> </ul>
Ціль № 13	Боротьба за зміною клімату - термінові заходи для боротьби зі зміною клімату та його наслідками	Дотримання в операційній діяльності 4 принципів "Дбай про Планету": <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ощадне використання Е</li> <li>2. скорочення V води</li> <li>3. скорочення V сміття</li> <li>4. зниження карбонового сліду</li> </ol>
Ціль № 14	Збереження морських екосистем - зберегти та раціонально використовувати ресурси океанів, морей.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. дотримання мандату Гендиректора ООН з питань води</li> <li>2. управління водними витратами</li> <li>3. виконання 5-річного плану із зниження використання водних ресурсів</li> </ol>

*Продовження таблиці 1*

1	2	3
Ціль № 15	Збереження екосистеми суші - захищати, відновлювати та раціонально використовувати земні ресурси	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. вимірювання рівня викиду вуглецю кожним підприємством</li> <li>2. щорічне звітування</li> <li>3. кампанія “Захід без CO2”</li> </ol>
Ціль № 16	Мир та справедливість - розвиток мирних та інклюзивних суспільств для сталого розвитку, забезпечення доступу до правосуддя для всіх	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дотримання Коду бізнес етикету</li> <li>2. Підтримка прав людей - всередині компанії та ри роботі з усіма стейкхолдерами</li> <li>3. Програми з безпеки та охорони, в т.ч. проведення обов’язкових тренінгів для персоналу</li> </ol>
Ціль № 17	Партнерство заради стійкого розвитку - посилення засобів реалізації та активізації глобального партнерства для сталого розвитку	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Партнерство з SOS Children’s villages</li> <li>2. Партнерство з організаціями - аудиторами зелених сертифікатів</li> </ol>

Підсумовуючи вищевикладене, заключаємо, що стратегія управління корпоративною соціальною відповідальністю розробляються із залученням всіх рівнів персоналу компанії та імплементується з урахуванням таких важливих факторів, що притаманні мережевим закладам: географія розташування підприємств компанії; різноманіття юридичних форм підприємств, що входять до мережі; різноманіття брендів готельних підприємств.

Задля всебічного розвитку програми з КСВ та спрощення схеми керівництвом різних її напрямів, вона має мати відповідну структуру. Дана компанія має чітку схему дій щодо кожного напрямку програми (рис. 2).



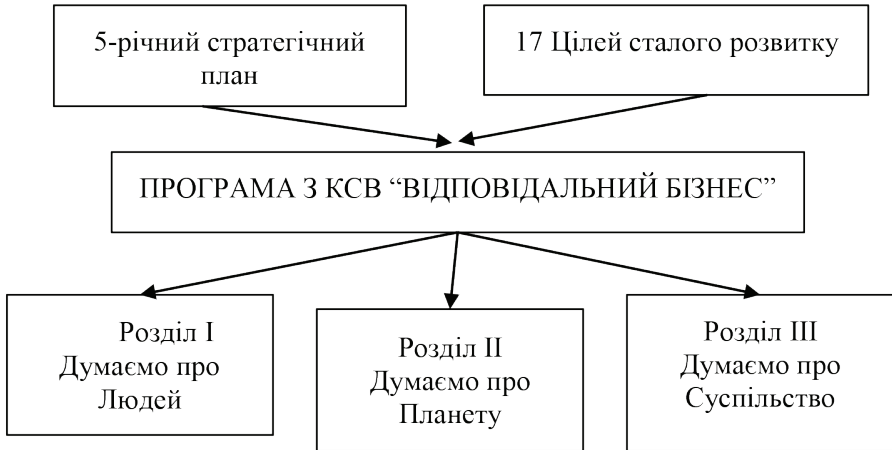


Рис 2. Структура програми КСВ компанії Radisson Hotel Group

Не менш ефективним інструментом управління всією структурою програми, є серія обов'язкових внутрішніх тренінгів, які проходять всі співробітники компанії, незалежно від посади. Крім того, спеціально розроблений тренінг має 2 ступені:

1. лівін респонсibl бізнес (Living Responsible Business) - базовий, який має успішно пройти кожен новий співробітник та є доступним на 21 мові світу;
2. лідін респонсibl бізнес (Leading Responsible Business) - це все-осяжний тренінг, що відбувається у форматі онлайн для всіх співробітників керівних посад та офісів компанії.

Наступним важливим фактором впливу на успішне внутрішнє керівництво стратегією та цілями КСВ компанії є Кодекс ділової етики.

Кодекс ділової етики був досліджений багатьма провідними вітчизняними вченими, зокрема в роботах д.е.н. Березянка Т.В., де стверджується, що "кожна компанія має висвітлити в Кодексі наступні напрямки:

- конфлікт інтересів: визначення сутності та прийняття політики його нейтралізації й публічного інформування;

- використання службових корпоративних можливостей;
- конфіденційність: робітники, службовці та директори мають дотримуватись таємниці інформації, яку вони отримали в процесі роботи на компанію;
- гідні дії: робітники, службовці та директори мають встановлювати та підтримувати справедливі стосунки з клієнтами, постачальниками, конкурентами та працівниками компаніями;
- захист і належне використання майна компанії;
- дотримання законодавства, норм і правил;
- інформування щодо нелегітимної поведінки.”

RHG підписав Глобальний договір ООН у 2009 році, який надає компаніям десять принципів з прав людини, праці, довкілля та боротьби з корупцією. І компанія RHG врахувала ці принципи при створенні Кодексу ділової поведінки та етики. Як стверджує у своєму річному звіті компанія, даний Кодекс регулює порядок ведення бізнесу, що дозволяє діяти в єдиному напрямку співробітникам всіх позицій щодо ключових питань ділової етики.

Загалом Кодекс включає десять принципів, якими мають керуватись співробітники, коли потрібно прийняти ділове рішення:

1. Ми поважаємо закон
2. Ми виявляємо повагу до всіх людей у будь-якій ситуації
3. Ми думаємо етично
4. Ми діємо чесно
5. Ми нікого не дискримінуємо з будь-якої причини
6. Ми чесні та прозорі
7. Ми віддані своєму роботодавцю
8. Ми не використовуємо ресурси компанії
9. Ми постійно думаємо про безпеку
10. Ми піклуємось про планету.

Проте співробітники компанії – це лише невелика частина стейкхолдерів будь-якої компанії, в тому числі і готельного ланцюгового підприємства. Розглянемо систему управління корпоративною соціальною відповідальністю Radisson Hotel Group через призму всіх її стейкхолдерів:

1. Співробітники - компанія навчає та оснащує працівників та членів команди готелю робити свідоме рішення на користь екологічного, етичного та соціального вибору рішення проблем в їх роботі та за її межами.

2. Гості - компанія інформує гостей готелів через членську програму про можливість долучитися до ініціатив КСВ програми;

3. Власники готелів або франчайзі - компанія співпрацює з ними задля винайдення інноваційних підходів до політики КСВ з ефективним соціальним, економічним та екологічним результатом;

4. Власники компанії Jin Jiang International - компанія інформує власників про перебіг виконання програми вчасно, чесно, з попередженнями про можливі ризики та загрози;

5. Корпоративні клієнти - компанія інформує та залучає до співпраці корпоративних клієнтів (туристичні агенти, організатори заходів, ОТА та ін), небайдужих до екологічних та соціальних ініціатив.

6. Постачальники - компанія намагається купувати місцеві продукти та послуги, а також від постачальників, які демонструють екологічну та соціальну ситуацію відповідальність.

7. Уряди та органи влади - компанія вимагає від працівників та членів команди готелів дотримуватися місцевого та міжнародного законодавства, особливо щодо трудового законодавства, охорони праці, прав людини та охорони навколишнього середовища.

8. Громада - компанія декларує, що сприяє розвитку місцевих громад там, де здійснюють операційну діяльність.

В результаті, попри широку географію компанії, велику кількість співробітників та інші фактори, готельній мережі вдалось побудувати стратегію та кампанію по внутрішньому управлінню корпоративною соціальною відповідальністю.

### Список використаних джерел

1. ResponsibleBusinessreport2019.URL:<https://www.radissonhospitalityab.com/static-files/d620a74d-e9e1-4927-9db2-42f635b54312>
2. Radisson Hospitality: Annual report 2019. URL: <https://ml-eu.globenewswire.com/Resource/Download/a8c4609d-9602-4f07-987c-0d22521e9eb2>
3. Березянка Т.В. Євроінтеграційний шлях розвитку національної оліє-жирової галузі: Монографія.-К.: Кондор-Видавництво, 2014 - 432 с.
4. Сайт компанії Radisson Hotel Group. URL: <https://www.radissonhotelgroup.com/>
5. Глобальні цілі сталого розвитку. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainable-development-goals.html>

## **МІСЦЕ ТА РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Корпоративна соціальна відповідальність організації, в нинішніх умовах розвитку, являється одним із трендових напрямів організаційного розвитку, що дозволяє суб'єктам бізнесової діяльності позиціонувати себе як відповідального учасника на внутрішньому та зовнішньому ринках, утримуючи, при цьому, лідируючі позиції й розширюючи масштаби діяльності.

Поняття корпоративної соціальної відповідальності набуло широкого поширення в наукових та бізнесових колах відносно недавно. Так, активізація наукових досліджень та численні підходи щодо розуміння сутності корпоративної соціальної відповідальності й проблематики її практичного застосування вказують на актуальність даної тематики та значний науковий інтерес зі сторони соціальних, комерційних й державних верст суспільства. Загальноживаного універсального визначення поняття корпоративна соціальна відповідальність на разі не прийнято. Досить часто як синоніми даного поняття застосовуються терміни корпоративне громадянство, соціальна відповідальність бізнесу, корпоративна етика та ін.

Погляди науковців та представників бізнесу щодо змісту корпоративної соціальної відповідальності дещо різняться. На думку Лазоренко О., Колишко Р. корпоративну соціальну відповідальність слід розуміти як концепцію залучення соціальних і екологічних напрямків у діяльність бізнесу на засадах добровільності і взаємодії між усіма зацікавленими сторонами (групами впливу, стейкхолдерами) [1, с. 68].

Колектив зазначених авторів, також, пропонує більш конкретизоване та розширене бачення сутності досліджуваного поняття, вказуючи, що корпоративна соціальна відповідальність – це не тільки традиційна матеріальна і фінансова допомога суспільству, територіальній громаді з прибутку компанії, але й участь працівників корпорації в наданні підтримки суспільству, й активне залучення компанії до обговорення і вирішення життєво важливих питань на території, де розташовано виробництво компанії, і навіть участь компанії в залученні засобів інших меценатів на спільні соціальні проекти [1, с. 12].

Досить поширеним є класичне визначення, що запропоноване Ф. Котлером, згідно з яким корпоративна соціальна відповідальність розглядається як вільний вибір компанії на користь зобов'язання підвищувати добробут суспільства, реалізуючи відповідні підходи до ведення бізнесу і виділяючи корпоративні ресурси [4].

Згідно поглядів українських бізнесменів, що були оприлюднені у 2006 році на Форумі соціально-відповідального бізнесу [2], КСВ варто сприймати як: відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту, до споживачів, працівників, партнерів; активну соціальну позицію компанії, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем.

За визначенням Міжнародної організації праці, що висвітлено в резолюції про сприяння життєспроможним підприємствам (прийнятої у червні 2007 року в Женеві), КСВ – це добровільна ініціатива ділових кіл, яка стосується діяльності, що перевищує просту вимогу дотримання букви закону. Корпоративна соціальна відповідальність не може підмінити собою правове регулювання, забезпечення дотримання законів та ведення колективних договорів. Водночас, оскільки КСВ має прозорий характер, що заслуговує на довіру, заснована на принципах справжнього партнерства, то вона може відкрити перед співробітниками та іншими зацікавленими сторонами широкі перспективи залучення підприємства до діяльності у соціальній та екологічній сферах [1, с. 10].

З позиції Європейського Альянсу корпоративної соціальної відповідальності, сутність даного поняття необхідно трактувати як концепцію залучення соціальних та екологічних напрямків у діяльність бізнесу на засадах добровільності та взаємодії із усіма зацікавленими сторонами (групами впливу).

У західних бізнес компаніях, за результатами опитування «Глобального Бізнес Барометру» (2007 р.), поняття корпоративної соціальної відповідальності сприймається як застосування в бізнесовій практиці організації окремих принципів, або їх комплексного поєднання, а саме: врахування інтересів зацікавлених представників суспільства під час прийняття бізнес-рішень; максимізація прибутків та розширення діяльності компанії в інтересах акціонерів; добровільна відмова від деяких прибутків через прагнення зробити «правильні, суспільно корисні вчинки»; забезпечення добробуту суспільства шляхом працевлаштування та своєчасної і в повному обсязі сплати податків компаніїю; підтримка ініціатив, які напряму приносять користь суспільству, але не завжди є прибутковими для акціонерів.

Дослідження, проведені Асоціацією менеджерів [3], дозволили сформулювати підхід, згідно з яким, соціальна корпоративна відповідальність розглядається як філософія поведінки та концепція, що вибудовується діловою спільнотою, компаніями та окремими представниками бізнесу з урахуванням специфіки їхньої діяльності та пріоритетності забезпечення сталого розвитку майбутніх поколінь. В такому разі, діяльність компанії, в рамках корпоративної соціальної відповідальності, має здійснюватися на основі неухильного виконання наступних принципів, серед яких:

- виробництво якісної продукції та послуг для споживачів;
- створення привабливих робочих місць, інвестиції у розвиток виробництва та людського потенціалу;
- незаперечне виконання вимог законодавства: податкового, екологічного, трудового тощо;
- налагодження добросусідських та взаємовигідних відносин з усіма зацікавленими сторонами;

- ефективне ведення бізнесу, орієнтоване на створення додаткової економічної вартості, підвищення національної конкурентоспроможності в інтересах акціонерів та суспільства;
- врахування суспільних очікувань та загальноприйнятих етичних норм у діловій практиці;
- внесок у формування громадського суспільства через партнерські програми та проекти суспільного розвитку [3, с. 11].

Узагальнюючи вище наведені підходи та погляди щодо визначення сутності корпоративної соціальної відповідальності, можна виділити основні притаманні їй риси, а саме:

- корпоративна етика;
- управління людськими ресурсами;
- розвиток людського капіталу;
- відповідальне поводження з відходами;
- дотримання прав людини у відносинах з постачальниками, споживачами, персоналом, включаючи рівні можливості для жінок і чоловіків, осіб з особливими потребами та різних вікових груп;
- участь у вирішенні глобальних екологічних проблем;
- співпраця з місцевими громадами;
- активна соціальна позиція;
- прозорість та відкритість ведення бізнесу;
- дотримання вимог податкового, екологічного, трудового законодавства;
- управління впливами на навколишнє природне середовище та відповідальне / ощадливе використання природних ресурсів.

Зазначені риси являються основними напрямками реалізації корпоративної соціальної відповідальності, які визначають її сутність, та при цьому, з позиції системного підходу належать до основних її структурних елементів (рис. 1.1).

Концепція корпоративної соціальної відповідальності вимагає від організації переформатування традиційних методів та принципів ведення бізнесу шляхом розстановки пріоритетів в напрямках відповідального використання природних ресурсів, збереження навколишнього



природного середовища, створення належних умов щодо розвитку потенціалу співробітників й створення командного духу, налагодження та розширення взаємодії із громадськістю і державою.

Впровадження КСВ – це не справа одного дня, оскільки даний процес за своїм характером є особливо трудомістким і має бути чітко спланованим, продуманим та вміло організованим, тому важливим є застосування стратегічного підходу щодо розроблення та впровадження практики КСВ в діяльність підприємства.

Процес інтеграції КСВ у внутрішнє середовище компанії варто розпочати із створення підсистеми стратегічного управління людськими ресурсами. Практичне застосування стратегічного підходу у сфері управління людськими ресурсами не лише створює передумови для успішного розвитку компанії, а й, одночасно, є основою для впровадження принципів КСВ в діяльність організації.

Застосування стратегічного управління людськими ресурсами відіграє ключову роль в діяльності компанії, а також в напрямку впровадження корпоративної соціальної відповідальності бізнесу, оскільки забезпечує ефективне управління найбільш цінним ресурсом компанії – її персоналом.

Людські ресурси відрізняються за своєю сутністю від інших ресурсів підприємства, а тому вимагають особливого, чітко спланованого підходу до управління. Важливість застосування в компанії стратегічного підходу щодо управління людськими ресурсами викликано їх особливостями, а саме:

- люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і мотивами;
- люди наділені інтелектом, їх реакція на управління не механічна, а продумана, емоційна, тому управління є двостороннім;
- люди постійно удосконалюються і розвиваються;
- управлінські відносини в організації є довготерміновими, оскільки трудове життя людини може продовжуватись протягом десятків років [5, с. 15];
- рівень продуктивності праці та відданості компанії прямо пропо-

рційно залежить від якості стосунків в колективі, відносин з роботодавцями та ступеня матеріального заохочення працівника.

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ	
<i>у зовнішньому середовищі</i>	<i>у внутрішньому середовищі</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• участь у вирішенні глобальних екологічних проблем;</li> <li>• прозорість та відкритість ведення бізнесу;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегічне управління людськими ресурсами;</li> <li>• охорона здоров'я та безпека праці персоналу;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• дотримання вимог податкового, екологічного, трудового законодавства на регіональному, державному та міжнародному рівнях;</li> <li>• реалізація благодійних та спонсорських проєктів;</li> <li>• сумлінне та вчасне виконання податкових зобов'язань;</li> <li>• співпраця з місцевими громадами;</li> <li>• виробництво та реалізація якісної продукції;</li> <li>• побудова взаємовигідних партнерських відносин з бізнес партнерами, постачальниками, посередниками, споживачами;</li> <li>• дотримання прав людини.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• управління впливами на довкілля та відповідальне використання природних ресурсів;</li> <li>• корпоративна етика;</li> <li>• розвиток людського капіталу;</li> <li>• гендерна та соціальна рівність у трудових відносинах;</li> <li>• гідна оплата праці;</li> <li>• забезпечення зайнятості.</li> </ul>

*Рис. 1.1. Система корпоративної соціальної відповідальності бізнесу*

*Джерело: складено автором.*

Стратегічний підхід до управління людськими ресурсами спрямований на розвиток та реалізацію компетенцій персоналу, необхідних для забезпечення стійких конкурентних переваг організації та досягнення її стратегічних цілей. Основна його мета полягає у створенні стратегічних можливостей розвитку організації й підвищення рівня її

конкурентоспроможності за рахунок забезпечення кваліфікованими, добре мотивованими працівниками із унікальними здібностями й значним трудовим потенціалом.

Стратегічне управління людськими ресурсами дозволяє вирішувати наступні завдання:

- ✓ забезпечення компанії людськими ресурсами необхідної кількості та якості у відповідності до цілей її стратегічного розвитку;
- ✓ формування внутрішнього середовища організації, її внутрішньо організаційної культури, ціннісних орієнтирів, пріоритетів у реалізації обраних стратегій;
- ✓ реалізація компетенцій працівників відповідно до стратегічних цілей організації задля досягнення стійких конкурентних переваг;
- ✓ сценарне прогнозування майбутнього у ході визначення стратегії організації та розвитку партисипативного управління на всіх її рівнях [7, с. 43];
- ✓ задоволення та узгодження інтересів працівників, керівників, власників компанії, а також потреб та інтересів споживачів й інших соціальних груп із оточення компанії [8, с. 15];
- ✓ максимальний розвиток трудового потенціалу співробітників, шляхом створення умов щодо постійного їх навчання та розвитку;
- ✓ забезпечення позитивного морально-психологічного клімату, що сприяє становленню ефективних та гармонійних партнерських відносин між керівниками та їх підлеглими;
- ✓ формування середовища, що позитивно впливає на командну роботу в колективі, сприяє розвитку співробітництва та взаємної довіри;
- ✓ створення умов для оцінювання та заохочення персоналу за результатами їх дій та досягнень;
- ✓ створення етичного підходу до управління, заснованого на піклуванні про співробітників, справедливості та прозорості діяльності;

- ✓ створення дійової практики, орієнтованої на визнання власниками бізнесу та керівниками цінності співробітників, як однієї з основних складових частин в діяльності компанії;
- ✓ розвиток високоефективних робочих систем, що забезпечують чіткі процеси найму і підбору персоналу.

Якісна кадрова робота, яка побудована на принципах плановірності й стратегічної орієнтованості, поруч із вкладенням коштів у розвиток людських ресурсів є, свого роду, довготерміновою інвестицією в напрямку забезпечення конкурентоспроможності організації.

Формат та способи здійснення стратегічного управління людськими ресурсами можуть бути різними, в залежності від економічного стану і розміру підприємства, стадії його життєвого циклу, мотивів власника, способів впливу на працівників та їх очікувань.

Практичне застосування стратегічного управління людськими ресурсами в діяльності компанії істотно змінює вимоги до самих працівників, які мають стати професіоналами широкого профілю, творчими, ініціативними, мотивованими на досягнення результату, готовими до змін, беззаперечно лояльними до компанії [8, с. 18]. Нові вимоги висувуються, також, до відбору, розвитку, оцінювання, винагороди персоналу, які узгоджено вирішують завдання створення компетенцій, що необхідні для успішної роботи організації в мінливих умовах зовнішнього середовища [8, с. 12].

У разі створення умов, за яких трудові відносини між роботодавцями та працівниками здійснюються на основі взаємного узгодження їх інтересів, а робочі відносини побудовані на засадах свободи, справедливості, взаєморозуміння та участі у прийнятті спільних рішень, варто говорити про наявність соціального партнерства, що є одним із проявів застосування в компанії практики корпоративної соціальної відповідальності.

Сутність КСВ у контексті відносин роботодавців та працівників полягає, насамперед, у дотриманні трудових та соціально-економічних прав співробітників та врахування їх інтересів, надання додаткових соціальних пільг та гарантій. Окрім цього, трудова парадигма КСВ

охоплює ряд напрямів: заробітна плата, навчання персоналу, недержавне пенсійне та медичне страхування [6, с. 63].

Стратегічне управління людськими ресурсами відіграє ключову роль в процесі здійснення соціально відповідального бізнесу, що обґрунтовано викладом вище зазначено матеріалу. Виходячи з цього, стратегічне управління людськими ресурсами та корпоративну соціальну відповідальність організації можна розглядати як дві взаємопов'язані сторони ведення бізнесу, що гармонійно доповнюють одна одну, але при цьому проявляються в різному середовищі організації (внутрішньому чи зовнішньому) та знаходяться на різних структурних рівнях ієрархічної будови організації.

### Список використаної літератури

1. Посібник із КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності / Кол. автор.: Лазоренко О., Колишко Р., та ін. К.: Видавництво «Енергія», 2008. 96 с.
2. Соціальна відповідальність бізнесу: принципи системної дії. Форум соціально відповідального бізнесу України. К., 2006.
3. Дослідження асоціації менеджерів Росії за 2004 р. [Електронний ресурс]. URL: [http://www/amr.ru/search/index.php?phrase\\_id=39421](http://www/amr.ru/search/index.php?phrase_id=39421).
4. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії і суспільства пер. з англ. С. Яринич. К. : Стандарт, 2005. 302 с.
5. Матвійшин Є.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами : навчальний посібник Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с.
6. Мартин Г., Хетрик С. Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами. М.: ООО «Группа ИТД», 2008. 336 с.
7. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры : Учебник. М.: Финпресс, 2004. 288 с.
8. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посібник За ред. І.Л. Петрова. К. : КНЕУ, 2013. 466 с.

9. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами : навч. посіб. К. : Кондор, 2003. 224 с.
10. Жмай А.В. Корпоративна соціальна відповідальність: перспективи та можливість серед підприємств малого та середнього бізнесу в Україні *Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління*. 2015. Том 14. Вип. 2 (30). С.185-192.
11. Никифоренко В.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Одеса: Атлант, 2014. 209 с.
12. Український ринок праці: особливості розвитку та ефективність функціонування: Монографія / [І. Л. Петрова, В. В. Близнюк, Г. Т. Куліков та ін]; за ред. І. Л. Петрової; НАН України; Ін-т екон. та прогнозув. К., 2009. 368 с.

## СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РЕАЛІЗАЦІЮ ОСНОВНИХ ЗАВДАНЬ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Глобалізація, інформатизація суспільства, інноваційні зміни призводять до принципової модифікації поведінки суб'єктів господарювання, висувають нові вимоги до діяльності людини та функціонування компаній. Збільшується кількість працівників інформаційної сфери, зростають вимоги до рівня освіти працівників, умножаються інформаційні можливості топ-менеджменту. В таких умовах значна кількість завдань корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) може бути реалізована фірмою більш ефективно та в принципово нових формах: вдосконалюється система внутрішнього контролю, збільшується ступінь прозорості діяльності, Інтернет сприяє виробленню єдиних стандартів, більш успішно вирішуються інформаційні завдання. Стрімке впровадження в економічне життя нових інформаційних технологій має колосальний вплив на діяльність компаній в будь-яких сферах, особливо в такій важливій як КСВ.

Тема корпоративної соціальної відповідальності або соціальної відповідальності бізнесу (СВБ) стає актуальною починаючи з середини ХХ ст.

В цілому, можна говорити про синонімічність обох понять. На практиці представники бізнес-середовища, вважають за краще використовувати термін «корпоративна соціальна відповідальність», академічні кола, громадські організації та споживачі – «соціальна відповідальність бізнесу». Обидва терміни є перекладом з англійського

corporate social responsibility – корпоративна соціальна відповідальність.

Зародження цього напрямлення в економіці пов'язують з виходом у світ монографії Х.Боуена «Соціальні обов'язки підприємця» [7].

У своїй книзі «Бізнес і суспільство: етика та управління зацікавленими сторонами» А.Б. Керрол і А.К. Бачхольц дають одне з найширших визначень корпоративної соціальної відповідальності як економічних, юридичних, етичних добровільних дій з боку організацій, яких від них очікує суспільство в певні моменти часу [8].

В цілому, КСВ передбачає участь компаній на добровільній основі в сприянні поліпшенню соціуму та навколишнього середовища; внесок в розвиток соціальної, економічної та екологічної сфер.

З нашої точки зору, найбільш розгорнуте визначення КСВ наступне: «Соціальна відповідальність бізнесу (корпоративна соціальна відповідальність) – це сукупність зобов'язань, котрі відповідають специфіці та рівню розвитку компанії, регулярно переглядаються і динамічно змінюються, добровільно і погоджено розробляються за участю ключових зацікавлених сторін; ці зобов'язання приймаються керівництвом компанії (з особливим урахуванням думок персоналу і акціонерів) та виконуються в основному за рахунок коштів компанії і спрямовані на реалізацію значущих внутрішніх та зовнішніх соціальних програм, результати яких сприяють розвитку компанії (зростанню обсягів виробництва, підвищенню якості продукції та послуг, та ін.), поліпшенню репутації та іміджу, становленню корпоративної ідентичності, розвитку корпоративних брендів, а також розширенню конструктивних партнерських зв'язків з державою, діловими партнерами, місцевими громадами та громадськими організаціями» [3].

Поняття соціальної відповідальності використовується в багатьох сферах діяльності, але тільки в бізнес-контексті, вказуючи на конкретні напрямки розвитку, воно набуває чітке формулювання. Це дозволяє дослідникам і фахівцям розділити КСВ на певні види.

Окремі види соціальної відповідальності носять правовий характер та відображені в законодавстві. В тому числі:



- Надання якісних послуг і продукції споживачам.
- Створення законних робочих місць, офіційна видача заробітної плати, фінансові інвестиції в розвиток співробітників.
- Суворе дотримання податкового, трудового, екологічного та інших законодавств.
- Ефективність діяльності (збільшення добробуту акціонерів, створення і подальше збільшення економічної доданої вартості).
- Ведення справ з урахуванням етичних норм і суспільних очікувань.
- Внесок в розвиток суспільства за рахунок реалізації соціальних програм і проектів (як індивідуально, так і в партнерстві з іншими організаціями).

Організація Об'єднаних Націй пропонує більш практично орієнтовну класифікацію, яка вказує компаніям на конкретні завдання. Згідно з даними ООН, корпоративна соціальна відповідальність ділиться на два види – внутрішню і зовнішню.

До внутрішньої відносяться:

- безпека на робочому місці;
- стабільна, гідна оплата праці;
- гарантія соціального і медичного страхування для працівників;
- надання персоналу можливості додаткового навчання (програми підготовки, підвищення кваліфікації);
- надання фінансової допомоги в екстрених випадках.

До зовнішньої КСВ відносяться:

- соціальні інвестиції та благодійність;
- турбота про навколишнє середовище;
- відповідальність компанії перед споживачами;
- взаємодія з владою і місцевими громадами.

Крім того, ООН вважає за основну мету уведення до загальноприйнятної практики десяти принципів бізнесової діяльності у всьому світі у сфері прав людини, трудових відносин, навколишнього середовища та протидії корупції, що відображені у Глобальному договорі [5]:

**- Принципи прав людини.**

Принцип 1. Комерційні компанії повинні забезпечувати та поважати захист прав людини, проголошених на міжнародному рівні.

Принцип 2. Комерційні компанії повинні забезпечувати, щоб їхня власна діяльність не сприяла порушенню прав людини.

**- Принципи праці.**

Принцип 3. Комерційні компанії повинні підтримувати свободу зібрань і дієве визнання права на колективні переговори.

Принцип 4. Комерційні компанії повинні сприяти викоріненню примусової або обов'язкової праці.

Принцип 5. Комерційні компанії повинні сприяти дієвому викоріненню дитячої праці.

Принцип 6. Комерційні компанії повинні сприяти дієвому викоріненню дискримінації стосовно зайнятості та працевлаштування.

**- Екологічні Принципи.**

Принцип 7. Комерційні компанії повинні дотримуватися обережних підходів до екологічних проблем.

Принцип 8. Комерційні компанії повинні ініціювати поширення екологічної відповідальності.

Принцип 9. Комерційні компанії повинні стимулювати розвиток і розповсюдження екологічно чистих технологій.

**- Антикорупційний Принцип.**

Принцип 10. Комерційні компанії повинні протидіяти будь-яким формам корупції, включаючи здирництво.

У цілому, концепція КСВ включає такі компоненти, як сприяння виробництву якісних товарів; забезпечення найважливіших соціальних гарантій працівникам, створення робочих місць, виділення коштів на підвищення кваліфікаційного рівня робітників; допомога установам соціальної сфери; захист навколишнього середовища; економія ресурсів; забезпечення виконання законодавчих та етичних норм ведення бізнесу, підвищення рівня прозорості діяльності; допомога людям з особливими потребами, малозабезпеченим та іншим групам населення, які перебувають в складному соціально-економічному становищі тощо [4].

А.Б. Керрол і А.К. Бачхольтц серед основних завдань КСВ виділяють наступні [8]:

- ✓ реформа системи внутрішнього контролю;
- ✓ використання натуральних видів сировини і напівфабрикатів, виробництво чистого з точки зору екології продукту;
- ✓ підвищення продуктивності факторів виробництва;
- ✓ зміна ставлення до працівників з боку компанії, коли працівники розглядаються як актив;
- ✓ політика сприяння диверсифікації робочої діяльності та боротьба з усіма формами дискримінації;
- ✓ підтримка працівників, що працюють за контрактом в інших країнах.

Сучасні зміни, що формуються в економіці, значно впливають на реалізацію цих завдань. Новітні технології, інноваційні зміни призводять до формування нового інституціонального середовища бізнесу [4].

Принципові зміни проявляються як на мікрорівні: трансформація моделі ринку, нові підходи у сфері ціноутворення, прояв мережових зовнішніх ефектів, усунення посередників з ланцюжка поставок тощо, – так і на макрорівні: дезінтермедіації банківського сектора, необхідність уніфікації оподаткування, розвиток онлайн-ових платіжних систем тощо.

Інтернет-технології надають можливості практично безмежного спілкування, обрушують на споживача величезний потік інформації, висувають нові вимоги до її сприйняття і обробки.

Корпорації в сучасних умовах набувають нових можливостей в сфері здійснення корпоративної соціальної відповідальності. Реалізація основних завдань КСВ відбувається ефективно в нових формах. Так, наприклад, завдання сприяння диверсифікації робочої діяльності, працевлаштування, протидії дискримінації можуть вирішуватися набагато ефективніше.

В цілому можна виділити три тенденції на ринку праці, що сформувався під впливом поширення нових технологій:

1. Зростання вимог до підготовки і навчання працівників.
2. Збільшення обсягу інвестування в трудові ресурси.
3. залучення більшої кількості працівників в інформаційну сферу.

Процеси інформатизації суспільства призвели до того, що збір, накопичення, обробка, зберігання, передача та використання інформації стали невід'ємною частиною життя кожної людини. Завдяки інформаційним та комунікаційним технологіям постійно розширюється інтелектуальний потенціал суспільства, а також відбувається інтелектуалізація трудової діяльності, що дозволило значно полегшити, як виробничі процеси, так й інші складові трудової діяльності людей.

Збільшення складності виконуваних операцій змінює вимоги, що пред'являються до найманих працівників: необхідна висока ступінь адаптованості до змін, що відбуваються, отже, потрібно більш інтенсивне навчання, яке б полегшило працівникові перехід з одного виду діяльності на інший, що неминуче в мінливому соціально-економічному просторі. Сьогодні різко збільшилася потреба в працівниках з різноплановими знаннями та вміннями. Відмова від виробництва, котре вимагає від працівників однакових навичок, сприяє дестандартізації робочих місць, збільшенню різноманітних професій в структурі робочої сили.

Новітні технології сприяють процесу появи та розвитку нових професій. Наприклад, з'явилися такі професії, як дизайн-менеджер, менеджер по електронній торгівлі та багато інших. Знижується потреба в традиційних посередницьких послугах, але збільшується потреба в посередницьких послугах, спрямованих на надання допомоги покупцеві в пошуку необхідного товару в величезному потоці інформації.

Динамічно збільшується дистанційна зайнятість, яка надала можливість багатьом особам працювати у максимально зручних та комфортних для них умовах без прив'язки до місця роботи та без встановлення соціальних зв'язків із іншими працівниками та роботодавцем. Такі працівники самостійно обирають місце для роботи, режим праці та відпочинку, більш продуктивно та ефективно використовують власний час, мають можливість більше часу приділяти власним потребам

та інтересам. Роботодавці, в свою чергу, позбавляються обов'язку облаштування робочого місця працівника, але при цьому, мають можливість за допомогою інформаційних та комунікаційних технологій постійно бути на зв'язку із працівниками та впливати на їх трудову діяльність.

До переваг такої форми зайнятості працівників як дистанційна варто відносити наступні [2]:

1) здійснення трудової функції у віртуальному середовищі з використанням інформаційних та комунікаційних технологій;

2) гнучкий графік роботи, що означає можливість оптимізації робочого часу, а також самостійного визначення працівником часу відпочинку;

3) вільний вибір робочого місця та спокійна робоча обстановка, яка включає у тому числі й зменшення ймовірності конфліктів з колегами і (або) керівництвом та можливість вирішення сімейних проблем, наприклад у разі необхідності здійснення догляду за дітьми;

4) економічні фактори, зокрема скорочення витрат на поїздки на роботу та/чи на харчування;

5) можливість роботи без укладання довгострокового трудового договору, у разі небажання зв'язувати себе тривалими формами співробітництва як працівником, так і роботодавцем.

У зв'язку з пандемією Covid-19 багато компаній вибудовують віддалену роботу зі своїми співробітниками.

Для забезпечення безпечної і продуктивної віддаленої роботи пропонується два варіанти побудови віддалених робочих місць [6].

1. Віддалений доступ до робочого місця працівника всередині організації: співробітник заходить з домашнього ноутбука/комп'ютера на робочий стіл свого робочого комп'ютера.

Приєднатися до робочого місця можна через програми віддаленого доступу, такі як TeamViewer або аналоги.

Основні недоліки цього підходу полягають у тому, що робочий комп'ютер співробітника в офісі повинен бути увімкнений; для ввімкнення і вимкнення робочих комп'ютерів в офісі необхідно заді-

яти працівника; необхідність моніторингу ситуації в офісі на предмет перебоїв в електромережі, збоїв Інтернет підключень та оперативного реагування на виявленні проблеми.

## 2. Віддалений робочий стіл, який розгортається на сервері.

Для ефективного налаштування віддаленого віртуального робочого місця необхідно:

- обрати сервер з урахуванням наступних показників: кількість працівників, які будуть користуватися віддаленим робочим місцем; якими додатками вони користуються у своїй роботі; правила і регламенти розмежування доступів;

- налаштування та запуск серверу в роботу;

- установлення та налаштування програм;

- підключення існуючих ресурсів організації (IP-телефонія, ERP або CRM, бази даних бухгалтерії та інші сховища даних. Їх потрібно налаштувати і підключити до створеного сервісу, щоб вся робота і результати співробітників зберігалися в базах даних, синхронізувалися і була доступною);

- реєстрація та створення облікових записів користувачів;

- налаштування доступів;

- розроблення інструкції та введення в роботу.

Крім того, для збереження даних та забезпечення інформаційної безпеки обов'язково необхідно: налаштування резервного копіювання і збереження даних; антивірусний захист комп'ютерів користувачів; VPN-з'єднання між робочим місцем і сервером; облік користувачів і доступів; моніторинг дії користувача всередині сервера і системи.

Для налаштування віддаленої роботи за другим варіантом необхідно витратити більше часу, проте, перевагами даного методу є: прогнозована швидкість роботи; робочі місця співробітників не залежать від ситуації в офісі; сервер працює цілодобово, що дає можливість не прив'язуватися до часу роботи.

Отже, перший варіант – швидкий, але непрогнозований і менш оптимальний, а другий – вимагає трохи більше часу і сил на реалізацію, але більш оптимальний та гнучкий.

Інформація суспільства підвищує рівень використання інформаційно-комунікаційних технологій на вітчизняних підприємствах (див. табл. 1).

Таблиця 1

**Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України у 2017-2019 рр.**

Кількість підприємств, котрі	Одиниць			У % до загальної кількості підприємств		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Використовували комп'ютери	40327	44133	44532	88,2	89,7	87,9
Мали доступ до мережі Інтернет	39582	43303	43785	78,3	88,0	86,4
Мали вебсайт	16240	17522	17856	33,4	35,6	35,2
Купували послуги хмарних обчислень	4135	4831	5207	7,8	9,8	10,3
Здійснювали закупівлі товарів або послуг через мережу Інтернет	8168	9583	10169	18,3	19,5	20,1
Отримували замовлення через мережу Інтернет на продаж товарів або послуг	2596	2476	2440	5,8	5,0	4,8

<sup>1</sup> Дані наведені по юридичних особах із середньою кількістю працівників 10 осіб і більше без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

*Джерело: складено автором за даними [1].*

Інтернет стає все більш значущий для компанії: спочатку компанія використовує вихід в Інтернет просто як ще один маркетинговий канал, потім за допомогою Інтернету зв'язуються різні господарюючі одиниці компанії, нарешті, трансформується сама компанія, і багато бізнес-процесів повністю автоматизуються.

Сьогодні широко поширене поняття інформаційної прибутковості компанії, яке означає здатність компанії оптимально застосовувати інформацію для ефективного досягнення своїх стратегічних цілей і завдань. Фактично інформаційна прибутковість – це об'єднання інформаційних навичок з перевагами електронних форм обміну [9].

Кожного року збільшується кількість працівників, які на робочих місцях використовують комп'ютери із доступом до мережі Інтернет (табл. 2).

Таблиця 2

**Застосування комп'ютерів та мережі Інтернет на робочих місцях на вітчизняних підприємствах у 2017-2019 рр.**

Показники	2017	2018	2019
Середня кількість працівників, які використовували комп'ютери, осіб	1373966	1289828	1317214
У % до загальної кількості найманих працівників підприємств	24,9	32,8	34,3
Середня кількість працівників, які використовували комп'ютери із доступом до мережі Інтернет, осіб	992183	1064745	1090035
У % до загальної кількості найманих працівників підприємств	17,4	27,1	28,4
У % до середньої кількості працівників, що використовували комп'ютер	72,2	82,5	82,8

*Джерело: складено автором за даними [1].*

Новітні технології розширюють інформаційні можливості топ-менеджменту, збільшують масштаби діяльності та можливості моніторингу для особи, яка приймає рішення, що підвищує продуктивність праці та сприяє обґрунтуванню ефективних управлінських рішень.

Отже, бурхливий розвиток, поширення та впровадження сучасних інформаційних технологій значно впливає на діяльність компаній та допомагає підприємствам більш ефективно вирішувати завдання корпоративної соціальної відповідальності.



Перш за все новітні технології сприяють вдосконаленню системи внутрішнього контролю. Під впливом інформаційних технологій взаємодія всередині компанії та взаємодія з контрагентами стають більш мобільними і дешевими. Відбувається скорочення трансакцій всередині компанії: використовуються більш гнучкі форми управління та організації виробництва, швидше йде рух фінансових коштів, підвищується продуктивність праці.

В умовах активного використання нових технологій підприємства досягають більшою мірою прозорості своєї роботи (більш прозорим стає ціноутворення в компанії; до результатів роботи кожного співробітника має доступ більша кількість осіб).

Інтернет сприяє стандартизації, що допомагає більш швидко і гнучко вирішувати багато завдань компанії. Це стосується як стандартів в області програмного забезпечення, так і стандартів в області правил поведінки в Мережі.

Змінюється поведінка компанії в етичному відношенні: складність прямого адміністрування змушує шукати нові форми заохочення співробітників, котрі спираються на посилення внутрішньої мотивації.

Змінюється стиль спілкування компанії зі своїми клієнтами: спілкування стає більш гнучким, орієнтованим на конкретні потреби кожного клієнта.

Сучасні технології дозволяють на більш високому рівні вирішувати інформаційні завдання (надавати інформаційну допомогу установам соціальної сфери; активніше просувати ідею спонсорства через інформаційні канали тощо).

Крім того, використовуючи сучасні інформаційні технології, підприємства отримують можливості узгодити обсяг виробництва з попитом у режимі реального часу, виявити нові канали продажів і розміщення замовлень, оптимізувати організаційну структуру, покращити якість обслуговування, що призведе до зростання ефективності діяльності, підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

Отже, розвиток інформаційного суспільства несе собою позитивні зміни як для окремих компаній, так і для суспільства в цілому, сприяє

розвитку нових форм трудових відносин, стабілізації економіки, підвищує рівень життя населення.

### Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 13.08.2020).
2. Іншин М.І. Види та зміст переваг дистанційної зайнятості працівників в Україні. *Теоретичні питання юриспруденції і проблеми правозастосування: виклики XXI століття*: тези доп. учасників III Всеукр. наук.-практ. конф. (19.06.2020р., м. Харків). Харків, 2020. С. 48-51.
3. Куринько Р.Н. Что такое СОБ? *Sustainable business (Устойчивый бизнес/Международный деловой журнал)*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/https://csrjournal.com/839-что-такое-sob-что-такое-socialnaja.html> (дата звернення: 10.08.2020).
4. Стрелец И.А. Корпоративная социальная ответственность в новой экономике. *Российское предпринимательство*. 2017. Том 18. № 5. С.797-806.
5. Українська мережа Глобального договору ООН. URL: <https://web.archive.org/web/20090724232923/http://www.globalcompact.org.ua/ua/about/what> (дата звернення: 13.08.2020).
6. Як грамотно побудувати віддалені робочі місця ваших співробітників. Європейська Бізнес Асоціація. URL: <https://eba.com.ua/yak-gramotno-pobuduvaty-viddaleni-robochi-mistsya-vashyh-spivrobitnykiv/> (дата звернення: 12.08.2020).
7. Bowen H. R. *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row, 1953.
8. Carroll A.B., Buchholtz A.K. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. 5th ed. Australia: Thomson South-Western, 2003.
9. Dearstyne B. E-Business, E-Government & Information Proficiency. *Information Management*. 2001. Vol. 35. № 4. P. 18-27.

## ФОРМУВАННЯ HR-БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Становленню та розвитку концепції бренду роботодавця сприяли теоретичні та методичні розробки в області теорії маркетингу, менеджменту, соціальної психології тощо. На даний момент зростає розуміння того, що будь-яке підприємство повинно прагнути не тільки до формування іміджу надійного партнера, виробника якісних товарів, привабливого об'єкта для інвестицій, але і кращого роботодавця.

Протягом тривалого часу під поняттям бренд розумівся виключно товар або послуга. В даний час семантична трактовка поняття бренду зазнала змін. Число можливих носіїв бренду значно зросло. До них, зокрема, почали відносити організації (корпоративний бренд), регіони різного рівня (територіальний бренд), людей (бренд особистості) тощо. Це поняття поширилося і на робочі місця (бренд роботодавця або HR-бренд).

Термін «бренд роботодавця» уперше використав С. Берроу у 1990 р. Згодом він з Т. Емблером дав визначення поняття «бренд роботодавця» як сукупності функціональних, психологічних і економічних переваг, які надає роботодавець і які ототожнюються з ним. Врахування специфічності соціально-трудових відносин дозволяє сформулювати положення, які розкривають зміст поняття «бренд роботодавця» [4, с. 22]:

1. Бренд роботодавця є певним образом підприємства як місця роботи, який існує у свідомості певних категорій людей або громадськості загалом.

2. Бренд роботодавця як певний образ підприємства є стійким, сформованим на основі досвіду взаємодії людей з підприємством як

наявним чи потенційним місцем роботи: під час пошуку роботи, працевлаштування, роботи (перебування у соціально-трудових відносинах), звільнення (після припинення соціально-трудових відносин).

3. Бренд роботодавця є емоційно забарвленим образом, який викликає певні емоції, зокрема позитивні, у певних людей (працівників підприємства, наявних і потенційних кандидатів).

4. Бренд роботодавця визначається набором характеристик (переваг), зокрема унікальних, що вирізняють підприємство з-поміж інших.

5. Бренд роботодавця характеризує привабливість роботи для працівників та наявних і потенційних кандидатів, а також конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

Отже, HR-бренд – це позитивний імідж роботодавця на ринку праці; комплекс заходів, за допомогою яких формується позитивний імідж роботодавця; фактичне сприйняття роботодавця власними співробітниками і ринком праці в цільовому сегменті. Він складається із зовнішнього і внутрішнього бренду.

Управління внутрішнім брендом роботодавця спрямоване на підвищення прихильності працюючого в компанії персоналу. Прихильність означає сформоване з плином часу єднання співробітника і організації.

Організаційна прихильність в загальноприйнятому сенсі поділяється на ідентифікацію, лояльність і залученість. При позитивно сформованому бренді роботодавця, такі аспекти як залученість і лояльність персоналу реалізуються через підвищення рівня продуктивності і якості роботи.

Лояльність визначається як бажання співробітників підтримувати і розділяти цінності організації, сприяти досягненню цілей організації [3, с. 304]. Залученість характеризується додатковою емоціональною прихильністю співробітника до організації і співвіднесенням власних цілей з цілями компанії. При формуванні бренду роботодавця досягається одна з поставлених цілей організації – підвищення ефективності праці співробітників внаслідок збільшення рівня лояльності та залученості.

Ціннісна пропозиція – це стратегічна концепція HR-бренду, що реалізується роботодавцем за допомогою використання комплексу комунікаційних інструментів, для трансляції цільовій аудиторії функціональних, емоційних і соціальних вигод і атрибутів організації, що враховує вподобання і потреби працівників.

Модель механізму формування бренду роботодавця для організації незалежно від сфери діяльності є циклічною, що дозволяє проводити оцінку поточного стану бренду роботодавця і зіставляти його з бажаним, ідеальним станом (рис.1).

Першим етапом механізму формування внутрішнього бренду є комплексна оцінка, що реалізується через аудит поточного стану бренду роботодавця, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, бенчмаркінг.

Підсумком проведення оцінки є діагностика ціннісної пропозиції, яка існує в організації на даний момент, очікування цільової аудиторії, тобто потенційних кандидатів, і внутрішніх клієнтів – співробітників організації. Другий етап механізму – порівняння, де отримана інформація про відсутні елементи бренду роботодавця і ціннісної пропозиції, зіставляється з бажаним баченням, виявляються проблемні зони, які потребують доопрацювання або формування. Третій етап – розробка і вдосконалення. В поточну ціннісну пропозицію включаються атрибути компанії, тим самим вдосконалюється бренд роботодавця. Отримана ціннісна пропозиція за допомогою заходів щодо просування і комунікаційних інструментів доноситься до цільової аудиторії, даний етап є четвертим. Інформація про реалізацію ціннісної пропозиції використовується для розрахунку економічної ефективності заходів по просуванню. Етап контролінгу необхідний для відстежування результатів по просуванню ціннісної пропозиції і наступного коригування. Даний етап переходить в етап оцінки і порівняння з ідеальним станом, утворюючи тим самим цикл заходів по вдосконаленню бренду.

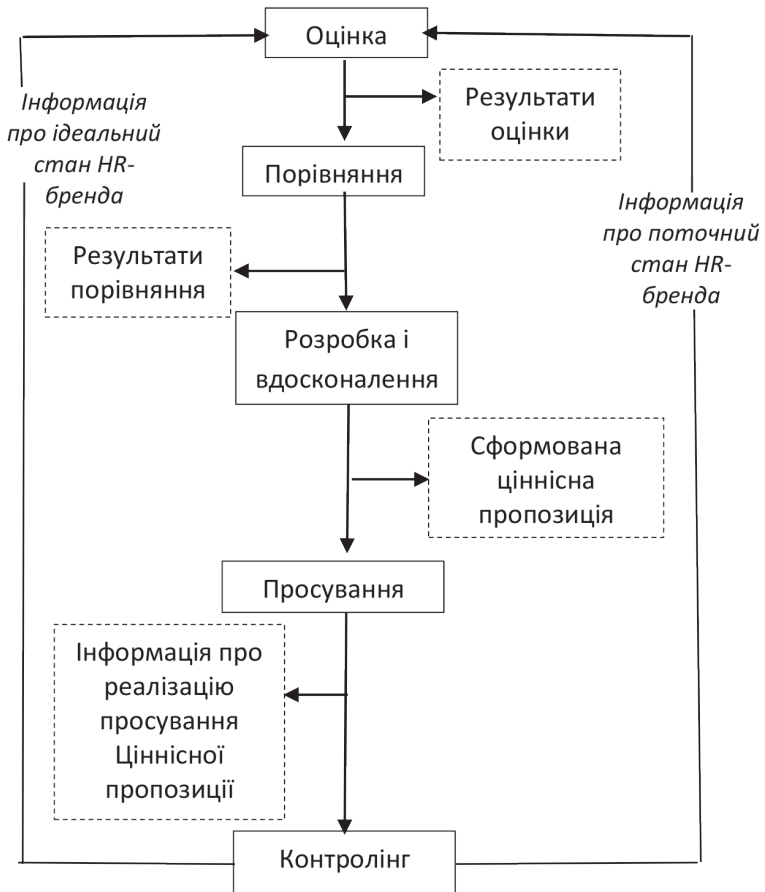


Рис.1. Механізм формування внутрішнього бренду роботодавця [3, с. 305]

Цільова аудиторія формування бренду роботодавця поділяється на внутрішню (працівники компанії) та зовнішню (студенти, аспіранти та інші особи, що навчаються; особи, що шукають роботу, в тому числі безробітні; особи, що працюють у компаніях-конкурентах та інших компаніях, які можуть бути потенційними кандидатами тощо).

HR-брендинг – свідомий постійний процес побудови правильного сприйняття роботодавця цільовою аудиторією – кращими співробітниками і ринком праці.

Організації, які відповідально підходять до брендингу зсередини, створюють міцну основу свого успіху. Щоб завоювати любов команди вже недостатньо вчасно платити зарплату і періодично преміювати персонал. Необхідно створити благодатний ґрунт для зростання і розвитку співробітників компанії. Мало хто захоче змінити роботу, якщо до його думки прислухаються, допомагають втілювати ідеї, а також сприяють розвитку професійних і особистісних навичок. Крім того, працівникам необхідно транслювати місію компанії, її цінності і показувати, що тільки разом з ними їх можна втілити.

Причини, які спонукають компанії займатися HR-брендингом:

- бажання залучити кращих професіоналів;
- бажання зберегти власний кваліфікований персонал;
- бажання підвищити продуктивність праці персоналу;
- бажання здійснити інноваційний прорив в бізнес-розвитку компанії;
- бажання «йти в ногу» з динамічно змінюваними ринковими технологіями, носіями яких є кваліфікований персонал.

Існує декілька точок зору, з чого слід починати створення стратегії по просуванню власного HR-бренду. Перша – маркетинголога – з формування самого бренду, тобто з його безпосередньої розробки і просування; друга – HR-менеджера – з побудови або перебудови всіх HR-процедур компанії. Третій підхід - управлінський і практичний, згідно з яким треба робити все відразу.

Підприємства харчової промисловості повинні докласти додаткових зусиль, щоб зберегти свій імідж, щоб потенційні працівники сприймали їх як бажаних роботодавців. Зусилля компаній щодо залучення працівників багато в чому схожі на зусилля, спрямовані на спонукання споживачів придбати певні товари. Брендуння роботодавців сприяє підтримці їхнього високого рейтингу на конкурентному ринку праці. HR-брендинг – ключове поняття для залучення та збереження працівників

з вищими навичками, які відповідають певній корпоративній культурі. Брендинг роботодавця має бути спрямований не лише на залучення найкращих талантів, але й на збереження їх протягом тривалого часу. Вкладаючи гроші в талановитих працівників, компанії позиціонують себе як виняткові та надійні корпоративні бренди [5].

Діяльність будь-якої компанії не обмежується досягненням бізнес-показників. Компанія відіграє важливу роль в громаді та суспільстві, допомагає розвиватись своїм співробітникам, постачальникам та споживачам.

Бізнес впливає на економіку, суспільство та навколишнє середовище і саме це формує соціальну відповідальність компанії. Надзвичайно важливо для бізнесу зменшувати негативний, та збільшувати позитивний вплив. Це досягається при дотриманні принципів сталого розвитку – балансу між задоволенням сучасних потреб і захистом інтересів майбутніх поколінь.

До найпоширеніших практик впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах харчової промисловості в Україні можна віднести в сфері трудових відносин: підвищення зарплати, виплати «білої» зарплати та премій, можливість працювати за гнучким графіком та реалізація програми з підвищення професійного зростання.

Відповідно до проведеного дослідження Центром «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» відповіді респондентів на запитання «Які заходи соціальної відповідальності здійснює Ваша компанія?» ранжуються таким чином: 76% – розвиток і поліпшення умов праці персоналу, 51% – благодійна допомога, 30% – допомога воїнам АТО та мешканцям зони АТО, 35% – захист і підтримка споживачів, 22% – інвестиції в розвиток регіону, 21% – боротьба з корупцією, 17% – здійснення екологічних проектів, 15% – допомога переселенцям, 10,5% – участь в розробці реформ та законів, 3,9% – інше [1, с.22].

Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент стратегічного управління персоналом є головним HR-трендом в зарубіжних компаніях.



Так, компанія «Danone» визначила 9 цілей діяльності до 2030 року, які узгоджені з «Цілями сталого розвитку», ухваленими на саміті ООН у 2015 році, а саме: завжди пропонувати найкращу продукцію і інновації; забезпечити впевнене та стійке зростання прибуткового бізнесу; бути сертифікованим в CORP; позитивно впливати на здоров'я людей в регіонах присутності; розвивати бренди, які відповідають принципам маніфесто; зберігати та відновлювати ресурси планети; довірити співробітникам «Danone» створення нового майбутнього; сприяти інклюзивному розвитку; втілювати у життя революцію у звичках харчування разом з партнерами.

Культура компанії «Danone» опирається на чотири цінності HOPE (H – humanism (гуманізм) – відповідальність та повага до інших; O – openness (відкритість) – зацікавленість, гнучкість та комунікабельність; P – proximity (близкість) – співучасть, довіра та співпраця; E – enthusiasm (ентузіазм) – сміливість, пристрасть до досягнень, жага до викликів). Будь-де у світі – працюючи у роздрібній торговій точці, на виробничій лінії чи з постачальниками — всі 100 тис. працівників компанії демонструють однакову відкритість, однаково непохитний запал ділитися та отримувати нові знання й досвід.

Концепція лідерства та управління для реалізації HOPE має назву CODES (C – creates – створює амбітне майбутнє, O – opens – відкритий для спілкування в компанії та поза її межами, D – drives – цілеспрямовано рухається до постійно кращих результатів, E – empowers – захочує себе та команду, S – self aware – самосвідомий). Від рекрутингу до впровадження навчальних програм для розвитку внутрішніх лідерів, – кожна з цих стратегій формується згідно з CODES. Крім того, CODES – це основа для оцінки показників продуктивності та розвитку кожного з працівників компанії Danone.

Отже, компанія «Danone» має позитивний досвід щодо формування власних цінностей та корпоративних стандартів поведінки і приділяє значну увагу питанням формування бренду роботодавця. Проте серед слабких сторін практики формування власного бренду роботодавця слід виділити такі: компанія досить закрита для зовнішньої аудиторії;

бракує ефективної внутрішньої корпоративної системи поширення інформації; не достатньо співпрацює з навчальними закладами; просування бренду роботодавця в соціальних мережах, головним чином, зосереджене на пошуку необхідних фахівців і не висвітлюються новини, цікаві події, акції [2, с. 15]. При формуванні бренду роботодавця компанія «Danone» має врахувати сильні сторони підприємств-конкурентів (табл.1).

Таблиця 1

**Сильні сторони підприємств-конкурентів компанії  
«Danone»**

Підприємства-конкуренти	Сильні сторони
«ТЕРРА ФУД»	Активна співпраця з профільними навчальними закладами на постійній основі (практика, стажування) Ефективна система адаптації нових співробітників у компанії Дієва система мотивації, система преміювання на основі ключових показників ефективності (KPI)
«Молочний Альянс»	Ефективна система навчання співробітників Різноманітні корпоративні програми Соціальний пакет
«PepsiCo»	Наявність «Кодексу поведінки працівника» та анонімного телефону довіри, за допомогою якого можна повідомити про неналежну поведінку співробітників для вживання заходів керівництва

*Джерело [2, с. 15]*

Одним із найбільших виробників молочної продукції є також компанія «ТЕРРА ФУД», яка усвідомлює свою соціальну місію та сприяє розвитку суспільства, а саме: випускає широкий асортимент натуральної якісної та безпечної продукції на будь-який смак та гаманець; створює робочі місця; сплачує податки в місцеві бюджети; піклується про професійний розвиток працівників; дбайливо ставиться до довкілля; відіграє активну роль у соціальному, суспільному та духовному житті громад у регіонах, де розташовані підприємства компанії; розвиває вітчизняний

продовольчий ринок; зміцнює репутацію України як гідного гравця світового ринку продуктів харчування. Компанія «ТЕРРА ФУД» декларує, що для неї корпоративна соціальна відповідальність – це не слідування тренду, це – стиль поведінки та спосіб життя. Вона піклується про те, щоб створити всім співробітникам оптимальні умови для роботи та розвитку, щоб кожен ТЕРРАФУДівець відчував свою важливість у команді однодумців та був максимально залучений у проекти за власним бажанням, адже всі співробітники – це люди, з якими компанія будує здорове майбутнє, а щасливі люди працюють краще.

Як бачимо, соціальна відповідальність бізнесу – це не тільки важлива складова сильного бренду роботодавця, це філософія і частина стратегії розвитку бізнесу. Зростання рівня залученості організацій в корпоративну соціальну відповідальність позитивно впливає на якість соціально-трудова відносин.

Програми корпоративної соціальної відповідальності з точки зору формування бренду роботодавця виступають дієвим інструментом підвищення лояльності. Позитивний вплив на лояльність мають соціальні проекти, спрямовані безпосередньо на підвищення соціальної захищеності працівників: розвиток соціальної інфраструктури, підвищення безпеки і комфорту роботи, програми особистісного зростання. Не менш важливими для зростання лояльності є проекти, спрямовані на зовнішнє середовище: екологічні та благодійні програми, програми розвитку регіонів присутності.

Одним із лідерів українського ринку промислового виробництва м'яса птиці є публічне акціонерне товариство «Миронівський хлібопродукт» (МХП), яке дотримується принципів сталого розвитку, піклуючись про навколишнє середовище за допомогою комплексу заходів: сертифікації всіх технологічних процесів і правильної утилізації відходів, активно взаємодіє з місцевим населенням в місцях розташування власних виробничих потужностей, підтримуючи стійкий розвиток громад. Відповідно до принципів КСВ, холдинг бере участь у співфінансуванні соціально орієнтованих проектів і самостійно реалізовує проекти, які допомагають розвивати регіони присутності МХП.

Беручи участь в соціальній діяльності компанії, працівник, з одного боку, відчуває себе частиною організації, в якій працює, а з іншого – відчуває свою причетність до вирішення важливої соціальної проблеми. У таких випадках, поряд з прийняттям цінностей компанії, відбувається також формування позитивної оцінки своєї приналежності до даної соціальної групи (організації) – виникає почуття гордості за свою компанію. Крім того, оцінюючи сам соціальний проект, людина оцінює і потенціал компанії, її успішність в цьому проекті. І в разі успіху ідентифікує себе як частину сильної і діяльної організації.

Таким чином, бренд роботодавця є ефективним інструментом для залучення, відбору та утримання кращих працівників на розглянутих підприємствах харчової промисловості. Сильний бренд роботодавця є гарантією ефективного залучення кращих фахівців на ринку і формування стабільного штату лояльних співробітників. В якості інструменту зовнішнього розвитку бренду роботодавця корпоративна соціальна відповідальність створює позитивний образ організації у сприйнятті суспільства, дозволяє визначити більш привабливу ціннісну пропозицію. Удосконалення внутрішніх процесів в HR-брендингу забезпечується заходами КСВ з метою підвищення лояльності персоналу, зміцнення корпоративного духу.

### Список використаних джерел

1. Розвиток КСВ в Україні: 2010–2018. / укл. Зінченко А., Саприкіна М. Київ: Видавництво «Юстон», 2017. 52 с.
2. Формування бренду роботодавця компанії «Danone» URL: <https://www.wupu.edu.ua/pdf/013.pdf> (дата звернення 01.09.2020)
3. Царева Н.А., Лисица Л.А. Механизм формирования бренда работодателя: оценка и продвижение. *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2017. Т.7. № 3(24). С.303-307.
4. Цимбалюк С.О. Формування бренду роботодавця на ринку праці. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2016. № 1. С.21-25.
5. Debarliev S., Brzovska E., Janeska – Iliev A. HR branding and the potential value: empirical evidence and practical implications. *Dynamic relationships management journal*. 2019. Vol. 8, No. 1, P. 41-53.

## МІГРАЦІЙНА СКЛАДОВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

В управлінні персоналом, як і в будь-якому комплексному процесі, потрібно враховувати трудову міграцію в реалізації функції управління. Сучасні організації характеризуються підвищенням значущості людського чинника, питань якості і конкурентоспроможності продукту або послуги, професіоналізму співробітників, така ситуація стимулює пошук нових форм і методів управління персоналом. Цей процес зберігає за собою статус одного з найважливіших напрямків діяльності організації і критеріїв її економічного успіху.

Останніми роками у світі спостерігається інтенсифікація міграційних процесів, відбуваються глобальні переміщення населення, що впливають на міграційну ситуацію як в окремих країнах, так в і цілих регіонах. Це позначається на зміні етнічного складу держав, їх економічному та соціальному становищі, національній безпеці.

Міграційний обмін населенням є однією з головних складових глобалізації, формування транснаціональних ринків праці, створення єдиного освітнього, культурного, мовного простору, долучення всіх людей до результатів цивілізаційного прогресу. Все частіше людина не просто живе і працює не в країні свого походження, а упродовж життя декілька разів змінює країну проживання. Передбачається, що в майбутньому обсяги міжнародного міграційного обміну населенням зростатимуть, а тривалість перебування мігранта в одній країні скорочуватиметься.

За даними ООН (UN DESA) [11], орієнтовна кількість міжнародних мігрантів у всьому світі зросла у період з 2000 по 2019 рік, досягнувши 272 млн. у 2019 році. Цей показник збільшився з 248 млн. у 2015 році,

220 млн. у 2010 році, 191 млн. в 2005 році та 173 млн. в 2000 р. За період 2000-2019 рр. міжнародна чисельність мігрантів зростає у середньому на 2,3%. Темп зростання знизився до 2,2% за період 2015-2019 рр., зменшившись з 2,4% між 2010 та 2015 роками. Незважаючи на збільшення абсолютної кількості, частка міжнародних мігрантів пропорційно світовому населенню залишається відносно стабільною між 1970 та 2019 роком – приблизно від 2,2 до 3,5% (рис. 1).

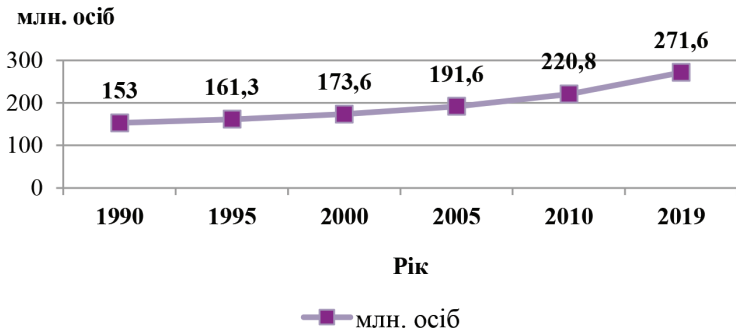


Рис. 1. Динаміка міжнародної міграції, 1990-2019 роки [11]

На рис. 2 наведено країни з найбільшою чисельністю мігрантів (усі резиденти іноземних країн у країні, незалежно від того, коли вони в'їхали в країну) згідно даних Департаменту ООН з економічних та соціальних питань ([UN DESA](#)) станом на середину 2019 року.

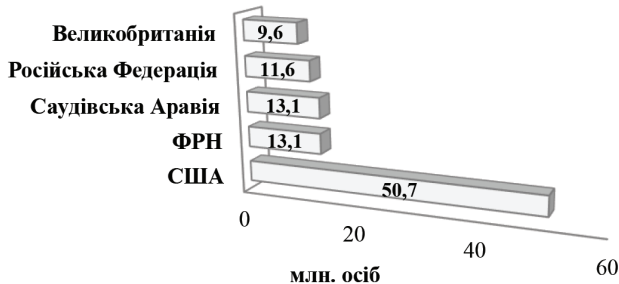


Рис. 2. Країни з найбільшою чисельністю мігрантів [11]

За даними Департаменту ООН з економічних та соціальних питань (UN DESA) станом на середину 2019 року загальна чисельність міжнародних мігрантів (без врахування дітей, що народилися в США) становила в США 50,7 млн. осіб або 15,4% від загальної чисельності населення. Різниця в частці мігрантів у загальній чисельності населення між 1995 р. і 2019 р. становила 3%. В Австралії загальна чисельність міжнародних мігрантів становила 7,5 млн. осіб або 30% від загальної чисельності населення країни. Різниця в частці мігрантів у загальній чисельності населення між 1995 р. і 2019 р. становила 6,9%. В Канаді загальна чисельність міжнародних мігрантів становила 7,5 млн. або 30% від загальної чисельності населення країни. Різниця в частці мігрантів у загальній чисельності населення між 1995 р. і 2019 р. становила 6,9% [11].

Перетинання національних кордонів для роботи є одним з ключових мотивів міжнародної міграції.

За даними МОП, у 2017 р. в усьому світі було **164 млн.** робітників-мігрантів. **Майже половина** (46,9%) усіх трудових мігрантів знаходилась у **двох субрегіонах**: Північній Америці та Північній, Південній та Західній Європі, де перебувало 55,4% всіх жінок-робітників та 40,9% всіх робітників-чоловіків. 40,8% усіх трудових мігрантів проживали в Арабських Штатах (Arab States) і 1,0% у Південній Азії, що робить їх регіонами з найвищою і найнижчою часткою трудових мігрантів відповідно (МОП, 2018) [10].

Міграційні потоки впливають і на трудові ресурси, на ситуацію на ринку праці. Крім кількісних змін вони обумовлюють обмін трудовими навичками, досвідом та знаннями, сприяють розвитку особистості. У процесі міграції формується певне розміщення трудових ресурсів на конкретній території, змінюючи тим самим співвідношення попиту і пропозиції робочої сили.

Характер впливу міграції на демографічну ситуацію і трудові ресурси визначається кількісним та якісним складом мігрантів. Наслідки міграції населення слід оцінювати з позицій випускаючої (сторона в'їзду) та приймаючої (сторона в'їзду) сторін.

Україна за даними Світового банку входить в десятку країн світу, які отримують найбільше грошових переказів від мігрантів. Українські мігранти в 2018 р. перерахували 14,4 млрд. дол. Національний банк України оцінює грошові перекази від трудових мігрантів в 10,88 млрд. дол. за підсумками 2018 р. (2017 р. – 9,3 млрд. дол.). За перше півріччя 2019 р. трудові мігранти перевели в Україну 5,54 млрд. дол. [1].

Відтік частини трудових ресурсів, до того ж в найбільш працездатному віці.

Втрата частини понесених витрат на загальноосвітню підготовку і професійну підготовку осіб, що стали емігрантами.

Певне уявлення про міграцію населення України за 2002-2018 роки дають матеріали, наведені в табл. 1.

Характерно, що починаючи з 1994 р. по 2005 р. в Україні спостерігалось негативне сальдо міграції, причому перевищення кількості вибулих над кількістю прибулих відбувалося практично в усіх регіонах України. У подальшому тенденція негативного сальдо зберігалася, але кількісно воно скоротилося.

Українська трудова міграція може бути охарактеризована як «відтік мізків» (brain drain). Щорічні обсяги інтелектуальної еміграції з України за останній період дослідники оцінюють наступним чином: емігрує 94-95 тис. фахівців, з них 5-5,5 тис. – науковці. А це, приблизно кожний 25-й фахівець. Згідно з опитуваннями, більшість з них планує повернутись, проте на практиці найчастіше виходить навпаки [7, с. 12].

Учбова міграція до вищих і середніх професійних навчальних закладів, зазвичай, означає подальше працевлаштування молоді за кордоном з усіма негативними економічними і демографічними наслідками для України.

Учбова міграція зросла з 2009 до 2016 рр. на 76% (за 2015-2016 роки – на 20), причому дві третини цього приросту обумовили польські університети. Українці наразі становлять 57% іноземних студентів польських університетів, але обирають вони переважно приватні виші, що не обіймають високих позицій у рейтингах. Характерно, що найбільше зростає чисельність українських студентів саме в тих



країнах, які є головними центрами тяжіння українських мігрантів, і де існують потужні міграційні мережі. Опосередковано це свідчить про возз'єднання сімей трудових мігрантів у країнах їхнього перебування. [2, с. 21-22].

Таблиця 1

**Зовнішня міграція населення України за 2002-2018 роки**

Рік	Міграційний приріст (скорочення), осіб	Загальні коефіцієнти міграційного приросту (скорочення) населення (на 10000 осіб наявного населення)
2002	-33791	-0,7
2003	-24210	-0,5
2004	-7615	-0,2
2005	4583	0,1
2006	14245	0,3
2007	16838	0,3
2008	14921	0,3
2009	13447	0,3
2010	16133	0,4
2011	17096	3,7
2012	61 844	13,5
2013	31 913	7,0
2014	21 099	5,3
2015*	9250	0,8
2016*	7846	4,6
2017*	11997	15,2
2018*	18589	4,4

\* Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції. Інформація сформована за даними реєстрації/зняття з реєстрації місця проживання, які надають окремі органи реєстрації (виконавчі органи сільської, селищної або міської ради, сільські голови (якщо відповідно до законодавства виконавчий орган сільської ради не утворено)). Дані можуть бути уточнені.

*Джерело: Сформовано автором на основі [6]*

Крім того, існує невідповідність між навичками мігрантів і тими посадами, які вони обіймають. Лише деяким мігрантам вдається знайти роботу за кордоном відповідно до рівня їхньої кваліфікації. Незалежно від їхньої освіти, майже всі вони займаються низькокваліфікованою роботою. Ця невідповідність прослідковується й коли порівняти сфери працевлаштування мігрантів за кордоном з їхнім рівнем освіти.

Мігранти з України займаються низькокваліфікованою роботою, не маючи ні страховки, ні будь-яких гарантій отримання зароблених грошей. Більш того, на фабрики і польові роботи, зокрема в Польщі, Чехії і Словаччині, влаштовуються фахівці з вищою освітою, а зарплату вони отримують менше, ніж їх колеги з числа місцевих жителів [9].

Домінуючими видами економічної діяльності серед українських трудових мігрантів є будівництво, найпоширеніше серед чоловіків, і домашній догляд, що переважає серед жінок. За оцінками, приблизно одна чверть усіх мігрантів, що працюють за кордоном, мають нерегульований статус. За даними МВФ (станом на 8 січня 2019 року) 7,5% населення України виїхали на заробітки за кордон. При цьому понад 60% громадян країни, які за останні п'ять років працювали за кордоном, робили це нелегально [9].

Безвізовий режим не впливає безпосереднім чином на трудову міграцію, проте, українці не завжди коректно використовують безвізовий режим, тому що вони нерідко їдуть по «безвізу» й стають там нелегально трудовими мігрантами. В ЄС на 11% збільшилася кількість нелегальних мігрантів з України [7, с. 12].

Грошові перекази до України вже перевищили обсяги прямих іноземних інвестицій та майже в 8 разів вище за зовнішню допомогу розвитку для України.

Враховуючи, що 41% українських трудових мігрантів у 2015-2017 рр. молодші за 35 років і тільки 20% старші за 50, неминучими наслідками масштабного впливу економічно активного населення стануть [2, с. 18]:

1) брак робочої сили на місцевих ринках праці, спочатку за окремими професіями, а потім тотальний;

2) прискорення демографічного старіння, а отже, і збільшення навантаження на працююче населення;

3) посилення депопуляції, темпи якої вже впродовж 25 років є найвищими в Європі.

Ринки праці східноєвропейських країн будуть потребувати додаткову робочу силу в осяжній перспективі, тобто найбільш вірогідним видається збереження високого попиту на українських працівників. Крім того, вітчизняна влада не має жодних важелів впливу на ці процеси, на відміну від зменшення чисельності охочих працювати за кордоном [2, с. 18].

Повернення (зворотна міграція), як і виїзд і перебування за кордоном, є невід'ємною складовою міграційного процесу. Зокрема, за висновком Організації з економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), сформованим за даними багатьох країн світу, в середньому впродовж перших п'яти років після виїзду на батьківщину повертаються від 20 до 50% мігрантів [3, с. 71].

В Україну найчастіше повертаються мігранти старшого віку, одружені, з відносно нижчим рівнем освіти. Помітну частину поверненців становлять ті, хто, зіткнувшись із важкими умовами праці та побуту за кордоном, вирішив повернутися вже після першої (рідше – другої) невдалої поїздки. З другого боку, поверненню сприяють наявність соціальних зв'язків з Україною та можливості зайнятості і заробітку на місцевому ринку праці.

Схильність трудових мігрантів до повернення в Україну формується під дією таких чинників [8, с. 93]:

- неуспішність самої міграції; вочевидь саме цей чинник обумовлює також і повернення частини українських громадян, які виїхали на постійне проживання до країн зі значно вищим рівнем життя населення, ніж в Україні;
- рівень зв'язків з Україною, зокрема наявність членів сім'ї, які проживають в Україні;
- можливість працевлаштування в Україні після повернення, рівень заробітків на місцевих ринках праці;

- важкість та умови праці за кордоном; схильність до повернення залежить не стільки від країни перебування, скільки від конкретних умов праці, з якими стикається мігрант.

Зазначене кореспондується з результатами дослідження МОМ 2014-2015 рр., згідно з яким посилення бажання повернутися в Україну тісно пов'язане зі старінням, сімейними обставинами та рівнем накопичених заощаджень, крім того, більш схильними до повернення є мігранти, які займаються важкою та низькокваліфікованою працею [4].

Дуже невелика частка зворотних мігрантів повертаються в Україну, щоб застосувати нові навички і вміння, і ще менша частина успішні в тому, щоб досягти суттєвих змін (у контексті інвестування у виробничу діяльність і створення робочих місць), що може бути обумовлено структурними завадами і не дуже сприятливим бізнес-середовищем в Україні [8, с. 94].

Імміграція із менш розвинених держав. Велику частку іммігрантів в Україну становлять громадяни із країн ризикової міграції (Туреччина, Китай, Ліван, Іран). Відсутність чіткої стратегії щодо міграції населення може призвести до збільшення частки нелегальних мігрантів. Так, загалом 2018 р. затримано 3270 нелегальних мігрантів.

У лютому 2019 р. 276 610 іммігрантів перебували на обліку в Україні, що складало 0,66% населення України. Із них найбільша кількість – громадяни Росії (151 952), Молдови (18 837), Азербайджану (12 660), Вірменії (11 950), Грузії (10 608) та Білорусі (8 877), а також 5 034 особи без громадянства. Станом на лютий 2019 р. в Україні перебувало на обліку як таких, що тимчасово проживають в Україні, 105 871 іноземних осіб і осіб без громадянства (ІОБГ), що складало 0,25% населення. З них найбільша кількість – громадяни Індії (15 091), Росії (8 764), Марокко (7 122), Туреччини (7 078), Азербайджану (4 551) та Туркменістану (4 451), а також 610 осіб без громадянства [5, с. 11].

Найбільше іноземних осіб і осіб без громадянства, які проживали в Україні з метою працевлаштування станом на лютий 2019 року, були громадянами Туреччини (1 652), Росії (1 061), Китаю (492), США (466), Білорусі (429), Азербайджану (339) та Польщі (335). Більшість цих осіб

zareestrovana u m. Києві та Київській області – 58,6%, в Одеській області – 9,4% та у Львівській області – 7,1% [5, с. 14-15].

Об'єктивна необхідність заповнення відсутньої робочої сили за рахунок іноземних мігрантів пов'язана не тільки з економічними питаннями. Проблеми, що виникають поширюються і на інші сфери – соціально-демографічну, етнонаціональну, культурну і т. д., хоча саме в соціально-трудовій сфері проблеми проявляються найбільш виразно.

Таким чином, менеджмент персоналу поєднує економіко-соціологічну, культурологічну, філософсько-психологічну та правову складові, оскільки відображає відносини суб'єкта і об'єкта управління у всій багатогранності. В різні історичні періоди розвитку менеджменту персоналу домінували ті чи інші складові. Сьогодні до управління персоналом необхідно підходити комплексно, з огляду на сучасні виклики, зокрема трудову міграцію. Трудові мігранти орієнтовані на роботу, яка не потребує високого рівня освіти і кваліфікації, але сфери діяльності. Зайнятість іноземців на підприємствах України частково дозволяє вирішити проблеми заповнення вакансій, на які навіть в умовах зростаючого безробіття не йде місцеве населення. У той же час це супроводжується низкою негативних явищ, пов'язаних з недосконалістю правових, економічних та організаційних питань регулювання імпорту робочої сили, що вимагає подальших досліджень.

### Список використаних джерел

1. Денежные переводы в Украину растут. НБУ отчитался за первое полугодие. URL: <https://finance.liga.net/ekonomika/novosti/trudovye-migranty-pereveliv-ukrainu-55-mlrd-za-polgoda> (дата звернення: 10.02.2020).
2. Лібанова Е. М. **Зовнішні трудові міграції українців: масштаби, причини, наслідки.** Демографія та соціальна економіка. 2018. № 2 (33). С. 11-26. URL: <http://dse.org.ua/arhcrive/33/1.pdf>. (дата звернення: 25.03.2020)
3. Малиновська О. А. Еміграція та імміграція: напрями та механізми політики репатріації. Демографія та соціальна економіка. 2019. № 1 (35). С. 69-81. URL: <http://dse.org.ua/arhcrive/35/5.pdf>. (дата звернення: 10.05.2020)

4. Міграція як чинник розвитку в Україні: Дослідження фінансових надходжень, пов'язаних з міграцією, та їхнього впливу на розвиток в Україні / МОМ, Представництво в Україні. Київ. 2016. 116 с.
5. Моніторинг міграційної ситуації та змін у сфері управління міграцією та кордонами : Березень 2019 року / Підтримка управління міграцією та притулком в Україні. 43 с. URL: [https://dmsu.gov.ua/assets/files/migprocess/zvit\\_vyusk\\_2019\\_03.pdf](https://dmsu.gov.ua/assets/files/migprocess/zvit_vyusk_2019_03.pdf) (дата звернення: 15.03.2020).
6. Населення України : Інформаційно-аналітичні матеріали / Державна служба статистики України. URL: [http://database.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2007/ukr/publ\\_new1/index.asp](http://database.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2007/ukr/publ_new1/index.asp) (дата звернення: 9.02.2020).
7. Наслідки міграційних процесів: нові виклики та можливості для регіонів / наук. ред. У. Я. Садова. Львів. 2015. 252 с.
8. **Позняк О. В. Зворотна міграція до України: обсяг і характеристики поверненців.** *Демографія та соціальна економіка*. 2019. № 1 (35). С. 82-96. URL: <http://dse.org.ua/arhcrive/35/6.pdf>.
9. Правоохранителі Чехії масово депортують українських нелегалов. URL: [https://news.rambler.ru/world/42238254-pravoohraniteli-chehii-massovo-deportiruyut-ukrainskih-nelegalov/?utm\\_source=head&utm\\_campaign=self\\_promo&utm\\_medium=news&utm\\_content=news](https://news.rambler.ru/world/42238254-pravoohraniteli-chehii-massovo-deportiruyut-ukrainskih-nelegalov/?utm_source=head&utm_campaign=self_promo&utm_medium=news&utm_content=news) (дата звернення 26.05.2019).
10. ILO Global Estimates on International Migrant Workers : Results and Methodology. 2nd ed. International Labour Office. Geneva : ILO. 2018. 78 p. URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_652001.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_652001.pdf).
11. Migration data portal. UN DESA. URL: [https://migrationdataportal.org/?i=stock\\_abs\\_&t=2019](https://migrationdataportal.org/?i=stock_abs_&t=2019) (дата звернення: 15.05.2020)

## СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ЯК СКЛАДОВА КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасні підприємства функціонують в умовах ринкових відносин та соціальних проблем, саме тому для ефективного сталого розвитку необхідною є корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). КСВ є ефективним інструментом управління стійким розвитком, як свідчить закордонний досвід саме соціальна відповідальність сприяє отриманню соціально-економічних переваг підприємством та довіри суспільства.

Активна участь підприємств в суспільному розвитку є необхідною умовою ведення бізнесу і фактором підвищення соціальної стабільності та рівня життя населення. Ланцюг «підприємство – людина – країна» є основним ланцюгом та головним гаслом в формуванні політики соціально відповідального бізнесу.

Теоретико-методологічні засади корпоративної соціальної відповідальності досліджувались та висвітлені в працях багатьох вітчизняних та закордонних науковців, зокрема, таких як Каримова С. А, Колот А.М., Керол А. та інших, але питання корпоративної соціальної відповідальності як концепції ефективного сталого розвитку потребують детального дослідження, саме тому тема дослідження є актуальною.

Глобалізація економіки вимагає дотримання принципів сталого розвитку на основі економічного, екологічного та соціального аспектів, що сприятимуть гармонізованому розвитку людства. В кінці ХХ століття виникло поняття «корпоративна соціальна відповідальність», яке стало важливою складовою стійкого розвитку бізнесу та суспільства загалом. Соціальна відповідальність бізнесу використовується в

багатьох сферах діяльності; це чіткі конкретні дії, які здійснюють підприємства в економічній, екологічній та соціальній сферах.

Міжнародними документами, що регулюють відносини у сфері корпоративної соціальної відповідальності є наступні: Глобальний договір ООН, Міжнародні стандарти серії: ISO 26000, ISO 14001, ISO 22000, ISO 9001, ISO 45001 [5], OHSAS 18001 [5], AA 1000 S [9], SA 8000 [12], стандарт «The global reporting initiative» [10], Стандарт CSR/KCO-2008, конвенції Міжнародної організації праці [6] та інші.

Основні документи, що регулюють соціальну відповідальність наведені в табл. 1.

Згідно до класичного визначення Єврокомісії корпоративна соціальна відповідальність – це концепція, що відображає добровільне рішення компанії брати участь в покращенні життя суспільства і захисті навколишнього середовища [3].

Корпоративна соціальна відповідальність є раціональним відгуком підприємства на суперечливі очікування стейкхолдерів, що спрямовані на стійкий розвиток підприємства [2].

Таблиця 1

**Основні документи, що регулюють соціальну відповідальність підприємства**

Організація	Документи КСВ
1	2
Організація Об'єднаних націй	Глобальний договір, конференції з питань сталого розвитку [7]
Міжнародна організація праці (МОП)	Конвенція МОП №44 «Про безробіття» Конвенція МОП №87 «Про свободу асоціації та захист права на організацію» Конвенція МОП №98 «Про застосування принципів права на організацію і ведення колективних переговорів» Конвенція МОП №154 «Про колективні переговори» Конвенція МОП №155 «Про безпеку та гігієну праці» Конвенція МОП №157 «Про збереження прав у галузі соціального забезпечення» [6]



*Продовження таблиці 1*

Організація економічного співробітництва та розвитку	Керівні принципи ОЕСР для транснаціональних компаній [8]
Європейський союз	Європейська Конвенція з прав людини Конвенція про доступ до інформації, участь громадськості в процесі прийняття рішень та доступ до правосуддя з питань, що стосуються довкілля, ратифікована Україною у липні 1999 року Директива Європарламенту та Ради 2003/4/ЄС щодо свободи доступу до інформації відносно стану навколишнього середовища Київський протокол до Рамкової конвенції ООН про зміну клімату, ратифікований Україною у 2004 році Зелена Книга ЄС «Популяризація європейських засад корпоративної соціальної відповідальності» (EU Green Paper «Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility») [4]

*Джерело: згруповано автором на основі опрацьованої літератури*

В країнах ЄС практика корпоративної соціальної відповідальності розпочиналась з благодійності та соціальних проектів і усвідомлення керівництвом підприємства основ соціальної відповідальності, що полягає в розумінні того, що соціальна відповідальність є невід'ємною складовою підприємницької діяльності.

А. Керол [11] пропонує розглядати КСВ як наявність чотирьох компонентів, як необхідно зобразити у вигляді піраміди (рис.1).

В основі піраміди знаходиться економічна відповідальність діяльності підприємства, вона є основою діяльності підприємств, адже головна мета діяльності підприємства - отримання прибутків та задоволення потреб споживачів. Правова відповідальність передбачає чесне ведення бізнесу, відповідність діяльності підприємства законодавчо-правовим актам та нормативам, тобто законслухняність бізнесу.

Етична відповідальність передбачає відповідність очікуванням суспільства нормам моралі.



*Рис. 1. КСВ як багаторівнева категорія*

*Джерело: піраміда А. Керола розширена ра рахунок виокремлення екологічної складової*

Екологічна відповідальність бізнесу передбачає ведення бізнесу з мінімальною шкодою навколишньому середовищу, тобто використання концепції ресурсозберігаючого виробництва.

Філантропічна відповідальність передбачає допомогу підприємства суспільству, благодійні проекти, соціальні проекти та програми. Тобто, загалом формуючи поняття корпоративна соціальна діяльність слід зазначити, що це діяльність підприємства, яка передбачає відповідальність бізнесу за вплив виробництва на всіх стейкхолдерів.

Корпоративна соціальна відповідальність передбачає відповідальність бізнесу за вплив його діяльності на економічну, екологічну та соціальну сфери функціонування бізнесу. Корпоративну соціальну відповідальність можна поділити на два види: внутрішня і зовнішня. До внутрішньої слід віднести: охорона та безпека праці на робочому

місці, стабільна та відповідна заробітна плата, гарантоване соціальне та медичне страхування для працівників, можливості для професійного розвитку персоналу, корпоративне волонтерство, підвищення кваліфікації, фінансова допомога персоналу при гострій потребі. До зовнішньої корпоративної відповідальності відносять: благодійність, соціальні інвестиції, охорона навколишнього середовища, взаємодія та відповідальність перед стейкхолдерами.

Основні напрямки зовнішньої корпоративної соціальної відповідальності доречно згрупувати таблицю (табл. 2).

Таблиця 2

### Напрямки зовнішньої КСВ

Напрямок	Характеристика
Благодійність (філантропія)	Допомога організаціям та громадянам, що потребують допомоги, шефство підприємств над дитбудинками, будинками геріатричного типу, допомога в будівництві соціальних об'єктів, тощо.
Соціальні інвестиції	Соціальні інвестиції на проектній основі для вирішення таких проблем як безробіття, соціальна апатія, підтримка соціальних підприємств, підтримка соціальних програм, розвиток місцевих громад та програм, фінансування соціальних інновацій тощо. Соціально відповідальне інвестування
Охорона довкілля	Зменшення викидів шкідливих речовин та $C_2O$ в атмосферу, впровадження еко технологій у виробництво, використання ресурсозберігаючих технологій, виготовлення екологічно чистих продуктів
Добросовісність та чесна ділова практика	Ділова практика з постачальниками партнерами та споживачами.

*Джерело: сформовано автором*

Міжнародна організація зі стандартизації ISO розробила стандарт ISO 26000 : 2010, що містить пояснення про корпоративну соціальну відповідальність і дозволяє підприємствам та організаціям підвищувати ефективність діяльності, проводити соціальну відповідальність. Даний стандарт підходить для всіх підприємств і організацій незалеж-

но від сфери діяльності або розмірів. Розробкою стандарту займалась група з 500 експертів [5]. Основні елементи соціальної відповідальності відповідно до вказаного стандарту наведені на рис. 2.



*Рис. 2. Основні елементи соціальної відповідальності*

*Джерело: удосконалено та згруповано автором за даними[5]*

Використовуючи стандарт ISO 26000 можна здійснювати оцінку наявної системи управління соціальною відповідальністю. Вказаний стандарт розроблено з урахуванням стандартів ISO 9001:2009,

OHSAS 18001:2007, ISO 14001:2004, SA 8000:2001 з метою сприяння інтеграції у вже існуючі системи підприємств та організацій системи управління соціальною відповідальністю. Діючий впроваджений на підприємстві ISO 26000 сприятиме формуванню результативності менеджменту на підприємстві та може бути інтегрований з іншими стандартами. У світовій практиці сформувались декілька основних моделей корпоративної соціальної відповідальності, які відображають суспільно-економічний лад регіону, в якому сформована дана модель, основними моделями є: європейська, американська, азіатська (японська).

Американська модель більш спрямована на економічний розвиток та філантропію, соціальні програми реалізуються через спеціальні компанії. Американська модель передбачає зовнішню соціальну відповідальність і другорядну роль держави у соціальній відповідальності, адже кожна фірма самостійно визначає власний суспільний внесок.

Європейська модель корпоративної соціальної відповідальності є протилежною до американської моделі. КСВ в європейській моделі розглядається як першочерговий засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства, це діяльність орієнтована значною мірою на економіку, соціальну політику та екологічно спрямовану політику. КСВ в даній моделі є складовою сталого розвитку країни, де функціонує підприємство. Роль держави в регулюванні КСВ значна і підкріплена законодавчо.

Азіатська модель КСВ, яку ще називають японською моделлю характеризується згуртованістю, цінністю людських ресурсів, допомогою працівникам, системою довічного найму на роботу тощо. Основними особливостями азіатської моделі є: культурні традиції нації, волонтерська діяльність, значна роль держави в стратегічній діяльності бізнесу.

Для визначення соціальної відповідальності підприємства існують різноманітні методики, наприклад відомий індекс Доу-Джонса по стійкому розвитку [10]. Даний індекс розраховується за допомогою великої кількості показників. Показники групуються за трьома напрямками: економічна діяльність, екологічна діяльність, соціальна діяльність. Іс-

нують також інші індекси для визначення КСВ підприємства, наприклад, DJSI North America и DJSI United States.

Інтегральний показник КСВ Карімова С.А. [1] пропонує визначати за формулою лінійної моделі:

$$RATE=0,125P1+0,126K2+0,319Г3+0,159Ч4+0,212A5+0,060E6, (1)$$

де: *RATE* – інтегральний показник корпоративної соціальної відповідальності;

P1 – (партнери) рівень відкритості закупівельних процедур;

K2 – (споживачі) вплив підприємства на ринок;

Г3-(держава) податкове навантаження бізнесу, частка відрахувань в небюджетні фонди в виручці підприємства;

Ч4 – (персонал) рівень плинності кадрів, середня заробітна плата персоналу;

A5 – (акціонери) частка суми сплачених дивідендів в чистому прибутку;

E6 – (екологія) темпи приросту показників енергозбереження.

Відповідно до проведеного дослідження компанією McKinsey слід зазначити, що 43% з 2900 опитаних керівників заявили, що їх компанії узгоджують стійкість зі своїми спільними бізнес-цілями, місією або цінностями. Керівники оцінили скорочення відходів на 63%, зменшення використаної електроенергії в процесі виробництва на 64% і управління своєю корпоративною репутацією в цілях сталого розвитку на 59%. Це свідчить про те, що сталий розвиток знаходиться в центрі уваги корпоративної соціальної відповідальності [5].

Забезпечення корпоративної соціальної відповідальності підприємства з урахуванням цілей сталого розвитку потребує суттєвих стратегічно концептуальних змін та розробки корпоративних планів для стійкого розвитку. Отже, соціальна відповідальність підприємств – це стиль поведінки і філософія функціонування підприємства, спрямована на сталий розвиток та орієнтована на виконання таких головних завдань:

- ✓ виробництво продукції якісної та безпечної, що відповідає вимогам міжнародних стандартів;
- ✓ екологічна політика, збереження навколишнього середовища, впровадження екологічного менеджменту у виробництво, зменшення тиску на довкілля, використання ресурсозберігаючих технологій, інвестиції в «зелені» технології;
- ✓ створення робочих місць, інвестиції в розвиток людського потенціалу, гендерна політика, дотримання прав людини, працевлаштування людей з обмеженими можливостями;
- ✓ дотримання законодавства країни;
- ✓ ефективна взаємодія з стейкхолдерами на принципах добросовісних відносин;
- ✓ ефективне ведення господарської діяльності та врахування етичних норм при веденні бізнесу та відповідність суспільним очікуванням;
- ✓ розвиток місцевих громад;
- ✓ участь у благодійних акціях тощо.

### Список використаної літератури

1. Каримова С. А. Корпоративная социальная ответственность как фактор устойчивого развития организации: автореф.дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05. Казань. 2019. 20 с.
2. Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів URL: [https://kneu.edu.ua/userfiles/Department\\_of\\_Administration\\_and\\_Marketing\\_Personn/statya.doc](https://kneu.edu.ua/userfiles/Department_of_Administration_and_Marketing_Personn/statya.doc) (дата звернення: 08.07.2020)
3. Офіційний сайт Єврокомісії URL: <https://ec.europa.eu/>
4. Офіційний сайт ЄС URL: <https://eeas.europa.eu/>
5. Офіційний сайт Міжнародної організації зі стандартизації URL: <https://www.iso.org/>
6. Офіційний сайт Міжнародної організації праці URL: <https://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>

7. Офіційний сайт Організації Об'єднаних націй URL: <https://www.un.org/ru>
8. Офіційний сайт Організації економічного співробітництва та розвитку URL: <https://unic.org.ua>
9. AA 1000 AccountAbility Principles Standard 2008 // AccountAbility URL: [http://www.accountability.org/images/content/0/7/074/AA1000\\_APS%202008.pdf](http://www.accountability.org/images/content/0/7/074/AA1000_APS%202008.pdf),
10. Empowering Sustainable Decisions URL: <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>
11. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders // Business horizons. – 1991. – Т. 34. – №. 4. – С. 39-48
12. Guidance document for social accountability 8000 (SA8000®:2014) URL: <https://sa-intl.org/wp-content/uploads/2020/02/SA8000-2014-Guidance-Document.pdf>



Вступ .....	3
<b>Розділ І. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії технології .....</b>	<b>5</b>
Метафоричні підходи до менеджменту організацій в процесі розвитку та управління змінами: управлінські теорії та практика (Стахурська С.А.).....	7
Методичні засади оцінювання взаємовідносин підприємства з заінтересованими особами в процесі розробки бізнес-моделі (Филюк Г.М., Піменова О.В., Піменов С.А.).....	19
Нелінійні підходи до формування стратегій розвитку підприємства в системі антикризового менеджменту (Петухова О.М.).....	42
Управління процесами реструктуризації підприємств на сучасному етапі (Мостенська Т.Л., Юрій Е.О., Ковтун О.А.) .....	53
Формування культури управління ризиком на підприємстві (Федулова І.В.).....	77
Види ризиків у зовнішньоекономічній діяльності (Кириченко О.М.) .....	93
Управління цінністю проекту (Марченко В.М.).....	107
Управління розвитком брендів (П'янкова О.В.).....	136
Бренд-менеджмент як складова планування діяльності та стратегічного розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища (Євсеєва-Северина І.В.) .....	152

Вплив трансформації АПК на умови функціонування підприємств харчової промисловості в сучасному конкурентному середовищі (Ємцев В.І., Ємцева Г.Ф.) . . . . .	177
Методичні аспекти оцінки рівня кар'єрного зростання персоналу як складової системи управління трудовими відносинами на підприємстві (Безпалько О.В., Гринюк Ю.М., Пузина А.О.) . . . . .	212
Сучасні тенденції організації праці HR-фахівця (Березянко Т.В.) . .	224
Менеджмент вищої освіти: дистанційне навчання як сучасна освітня технологія (Кутас О.О.) . . . . .	235

**Розділ II. Соціальна відповідальність менеджменту підприємств . . . . . 275**

Успішні HR практики у соціальній відповідальності підприємств (Безпалько О. В. , Грищенко Д. Г.) . . . . .	276
Методичні основи оцінки рівня соціальної відповідальності на підприємствах харчової галузі (Березянко Т. В.) . . . . .	288
Стратегія розвитку системи менеджменту персоналу підприємства на засадах корпоративної соціальної відповідальності і соціально-економічної безпеки (Драган О. І.) . .	299
Відповідальне споживання: мікроекономічний аспект концепції корпоративної соціальної відповідальності (Кундеева Г. О., Куліш О. А.) . . . . .	311
Комунікації в управлінні персоналом як фактор формування успішного бренду (Мазник Л. В.) . . . . .	321
Маршаленко М. П. Внутрішнє управління корпоративною соціальною відповідальністю в мережевих готельних системах . . .	337

Місце та роль стратегічного управління людськими ресурсами в системі корпоративної соціальної відповідальності організації (Осадчук О.П.).....	349
Сучасні інформаційні технології в управлінні та їх вплив на реалізацію основних завдань корпоративної соціальної відповідальності (Скопенко Н. С.).....	359
Формування HR-бренду підприємств харчової галузі на засадах соціальної відповідальності (Соломка О. М.).....	371
Міграційна складова в системі менеджменту персоналу підприємства (Тертична Л. І., Рибак Н. О.) .....	381
Соціальна відповідальність підприємств як складова концепції сталого розвитку (Чеснік Н. М. ).....	391

*Наукове видання*

**МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ:  
ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА**  
*Колективна монографія*

**Авторський колектив:**

Березянюк Тамара Володимирівна, Безпалько Олена Вікторівна, Гринюк Юлія Михайлівна, Грищенко Діана Григорівна, Драган Олена Іванівна, Євсєєва-Северина Ірина Василівна, Ємцев Віктор Іванович, Ємцева Галина Федорівна, Кириченко Ольга Миколаївна, Ковтун Олена Анатоліївна, Кулиш Оксана Анатоліївна, Кундєєва Галина Олексіївна, Кутас Олена Олександрівна, Мазник Ліана Валеріївна, Марченко Валентина Миколаївна, Маршаленко Маріанна Петрівна, Мостенська Тетяна Леонідівна, П'янкова Оксана Василівна, Петухова Ольга Михайлівна, Піменов Сергій Анатолійович, Піменова Олена Володимирівна, Пузина Аліна Олександрівна, Рибак Надія Олексіївна, Скопенко Наталія Степанівна, Соломка Ольга Миколаївна, Стахурська Світлана Антонівна, Тертична Любов Іванівна, Федулова Ірина Валентинівна, Филюк Галина Михайлівна, Чеснік Наталія Миколаївна, Юрій Едуард Олександрович.

Підписано до друку: 28.10.2020.

Формат 60x84/16. Гарнітура Minion Pro. Папір офсетний.

Ум.-друк. арк. 23.5. Наклад 300 прим.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготівників  
і розповсюджувачів видавничої продукції

Серія ДК № 4175 від 20.10.2011 р.

Друкарня «Гордон»

03179, м. Київ, вул. Котельникова, 95

Тел./факс (044) 501-35-69

Свідоцтво про державну реєстрацію

ДК № 1422 від 08.07.2003