

Міністерство освіти і науки України
Національний університет харчових технологій

**СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ВИРІШЕННІ
ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ
ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ:
МОДЕЛІ, СТРАТЕГІЇ, ТЕХНОЛОГІЇ**

Колективна монографія

Київ-2022

УДК 005.35:664

Рекомендовано Вченою радою Національного університету харчових технологій (протокол № 1 від 08 вересня 2022 р.)

Рецензенти:

Федулова І.В. – доктор економічних наук, професор

Марченко В.М. – доктор економічних наук, професор

Страшинська Л.В. – доктор економічних наук, професор

Сучасний менеджмент у вирішенні проблем розвитку підприємств харчової промисловості: моделі, стратегії, технології: колективна монографія / За ред. проф. Н.С. Скопенко, проф. О.І. Драган. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. - 432 с.

ISBN 978-617-8184-32-2

У колективній монографії розглянуті теоретичні і прикладні аспекти функціонування та розвитку підприємств харчової промисловості з урахуванням останніх наукових досліджень та практичного досвіду. Значну увагу приділено питанням формування, впровадження стратегій, моделей та технологій сучасного менеджменту задля вирішення проблем розвитку підприємств. Призначена для викладачів закладів вищої освіти, аспірантів, здобувачів, керівників, менеджерів та всіх, хто цікавиться проблемами розвитку підприємств.

Modern management in solving problems of development of food industry enterprises: models, strategies, technologies: collective monograph / For general. ed. prof. Nataliia Scopenko, prof. Olena Dragan. Kyiv: NPE Yamchynskyi O.V., 2022.- 432 p.

The collective monograph examines the theoretical and applied aspects of the functioning and development of food industry enterprises, taking into account the latest scientific research and practical experience. Considerable attention is paid to issues of formation, implementation of strategies, models and technologies of modern management in order to solve the problems of enterprise development. It is intended for teachers of higher education institutions, graduate students, applicants, leaders, managers and everyone who is interested in the problems of enterprise development.

УДК 005.35:664

ISBN 978-617-8184-32-2

© Колектив авторів, 2022

ВСТУП

Сучасний період соціально-економічного розвитку України, її інтеграція у світове господарство, посилення глобальної конкуренції, деформація світових ринків потребує адаптації вітчизняних підприємств до динамічних економічних умов господарювання. Однією з умов ефективного функціонування та розвитку підприємства в мінливих економічних умовах є здатність враховувати численні зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, і, відповідно, своєчасно адаптуватися до нових умов господарювання за допомогою розробки дієвої стратегії розвитку. Сучасне управління діяльністю будь-якого підприємства потребує застосування адекватних стратегічних методів, моделей, технологій.

У монографії викладено матеріали з теорії та практики функціонування та розвитку підприємств харчової промисловості з урахуванням останніх наукових досліджень та практичного досвіду.

Структурою монографії передбачено два розділи:

I – «Теоретико-методичні підходи до управління розвитком підприємств»,

II – «Застосування сучасних моделей, стратегій, технологій у вирішенні проблем розвитку підприємств харчової промисловості».

Перший розділ присвячено теоретичним основам управління розвитком підприємства; сучасним підходам до формування якості управлінських процесів; особливостям управління операційною діяльністю суб'єктів господарювання харчової промисловості; ризик-менеджменту кадрових ризиків бізнес-організацій та іншим актуальним питанням сучасного менеджменту.

У другому розділі розглянуто стратегії й технології розвитку м'ясопереробних підприємств; механізм обґрунтування інвестиційних рішень; маркетингові аспекти розвитку підприємництва у сфері харчових продуктів; логістика послуг як

складова функціональної логістики; економетричний аналіз показників гідної праці в Україні.

Автори колективної монографії пропонують свої погляди щодо удосконалення теоретико-методичних положень та розроблення практичних рекомендацій стосовно розвитку підприємств задля забезпечення конкурентоспроможності, піднесення потенціалу, підвищення результативності діяльності, покращення позиціонування підприємств на ринку.

Монографія «Сучасний менеджмент у вирішенні проблем розвитку підприємств харчової промисловості: моделі, стратегії, технології» спрямована на оволодіння та використання моделей, стратегій та технологій сучасного менеджменту з метою розробки комплексного системного підходу, котрий забезпечуватиме розвиток підприємств.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО- МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

С. П. ДУНДА

*кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна*

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Управління розвитком підприємства є актуальним напрямом наукового пошуку дослідників і набуває практичного значення для представників бізнесу. Теоретичні основи управління розвитком підприємства розкриваються певною сукупністю понятійного апарату та характеризуються економічними категоріями «управління», «розвиток» і «підприємство».

Найбільш повне та точне визначення підприємства наведено в Господарському кодексі України. Підприємство – це самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності. Воно може створюватись як для здійснення підприємництва, так і для некомерційної господарської діяльності [6, ст. 62]. Підприємство потребує ресурсів і вступає у відносини власності цих ресурсів та коштів, отриманих в результаті своєї діяльності. Існує велика кількість різновидів ресурсів, які використовуються в економічній діяльності підприємства. Основними їх видами є: технічні, технологічні, трудові, природні, просторові, ресурси організаційної структури системи управління, інформаційні, фінансові. Структура і кількість ресурсів залежать від галузевої приналежності підприємства та його розмірів.

За формами власності підприємства поділяються на приватні, комунальні, державні, на основі колективної власності та змішані. Наприклад, до приватних належать підприємства, засновані на власності юридичної або фізичної особи, до підприємств колективної власності – відкриті та закриті акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю.

Незалежно від форми власності підприємства поділяють за кількістю працюючих та обсягом валового доходу від реалізації продукції за рік: малі, середні та великі. Малими визнаються

підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний рік не перевищує 50 осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує 70 мільйонів гривень. На великих підприємствах середньооблікова чисельність працюючих є більшою 250 осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) перевищує 100 мільйонів гривень. Всі інші підприємства відносять до середніх [6, ст. 63].

Підприємство є штучно організованим, тобто організацією з притаманними їй властивостями. Організація – це: 1) об'єднання людей для досягнення спільних цілей; 2) внутрішня впорядкованість, узгодженість, взаємодія частин цілого, що обумовлені його будовою; 3) сукупність цілеспрямованих дій, що приводять до утворення необхідних зв'язків. Підприємство є відкритою соціально-економічною системою і залежить від обміну ресурсами, що надходять до нього, та результатів взаємодії із зовнішнім середовищем.

У соціально-економічних системах постійно існують фактори невизначеності, які поділяють на внутрішні та зовнішні (фактори макро- та мікросередовища). Тому необхідно враховувати вплив на підприємство його зовнішнього середовища: воно є споживачем результатів діяльності підприємства; джерелом і каналом відтоку ресурсів, особливо фінансових у вигляді платежів та податків; інформаційним середовищем, внаслідок чого формуються правове поле діяльності підприємства, обмеження, заборони, мотиваційні впливи, конкурентні умови. Вагомість впливу факторів зовнішнього середовища на роботу підприємства залежить від сфери його діяльності, галузевої спрямованості, наявності зовнішньоторговельних операцій, а також від стану ресурсного забезпечення.

На основі проведеного аналізу нами виділено фактори макросередовища, що впливають на діяльність підприємств: політична та соціально-економічна ситуація в країні та регіоні; державне регулювання; платоспроможний попит населення; рівень розвитку та впровадження НТП; рівень інформованості підприємств про кон'юнктуру ринку; постачальники сировини, природно-економічні умови для виробництва сировини в регіоні, потенційні обсяги її постачання; інвестиційна, фінансово-кредитна і податкова політика в державі та регіоні; рівень конкуренції на ринку та бар'єри

входження в галузь і на ринок; поведінка та відносини з посередниками; доступність консалтингових послуг; рівень інвестиційної привабливості підприємства та галузі; культурні традиції; соціально-демографічні фактори. В межах галузі підприємство знаходиться під впливом п'яти сил конкуренції М. Портера [19]: суперництво між конкуруючими продавцями галузі; конкуренція з боку товарів, які виробляються підприємствами інших галузей; загроза входу в галузь нових конкурентів; економічні та маркетингові можливості постачальників; економічні та маркетингові можливості споживачів. Внутрішніми факторами є реконструкція та реформування підприємств, впровадження нових форм організації й оплати праці, зміни у кількісному та якісному складі працівників, виникнення труднощів у зв'язку з погіршенням морального клімату в колективі, технічні та технологічні помилки спеціалістів, ненадійність техніки. Таким чином, підприємство є цілеспрямовано функціонуючою відкритою системою, яка самоорганізується і для досягнення своїх цілей потребує управління. Воно породжується самою системою і є джерелом перетворень та розвитку.

Категорія «управління» має кілька значень. Управління як універсальний засіб характеристики визначеного виду діяльності, тобто сукупності дій, здійснених для досягнення відповідно суспільно значимих цілей. Управління також розглядають як функцію організованих систем різної природи, що забезпечує їхню цілісність, тобто досягнення мети, що стоїть перед ними, збереження структури та підтримка режиму їхньої діяльності [13, с. 332].

Будь-яка система складається з двох взаємопов'язаних між собою підсистем: суб'єкта управління та об'єкта управління. Цілеспрямований вплив на діяльність підприємства як керованої системи чинить суб'єкт управління. Отже, від ступеня вивченості суб'єкта управління залежить ефективність управління, функціонування та розвиток підприємства.

Система управління складається з груп елементів: технічні, технологічні, організаційні, економічні та соціальні. Технічні елементи являють собою збалансований комплекс окремих видів технічного обладнання, спеціальних засобів. Технологічні – визначають розподіл політичної, духовної діяльності, матеріального виробництва на етапи, стадії, процеси; набір правил і норм, що

визначають послідовність операцій в процесі певного виду діяльності й управління ними. Через розробку структури управління, інструкцій, положень та інших нормативних документів організаційні елементи визначають раціональне використання технічних засобів, предметів праці, інформації, трудових і матеріальних ресурсів. Сукупність господарських і фінансових ресурсів, операцій та зв'язків визначається економічними елементами, а сукупність соціальних відносин, що формуються в результаті спільної діяльності соціальних груп, – соціальними елементами.

Сутність та зміст управлінської діяльності розкривається у функціях управління підприємством – це відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, які дозволяють здійснювати певний вплив на об'єкт управління для досягнення поставленої мети. До загальних, тобто універсальних, функцій відносять планування, організацію, мотивацію та контроль. Кожна функція управління є частиною процесу управління виробництвом і відокремленим видом трудової діяльності в управлінні. Функція планування передбачає постановку цілей та розробку напрямів діяльності для досягнення цілей з підфункціями: прогнозування, моделювання та програмування, що дають змогу конкретизувати цю функцію через систему принципів, пов'язаних із загальними принципами управління: обґрунтованість, директивність, оптимальність, збалансованість, комплексність планування.

Організація, як функція, є початковим етапом в реалізації планів і цілей, що постають перед підприємством, та впорядковує підсистеми керованої системи. Вона заснована на принципах спеціалізації, безперервності, ритмічності, пропорційності, надійності. Тісно пов'язаною з функцією організації є координація. Призначенням її є регулювання та вдосконалення відносин і зв'язків між структурними підрозділами керованої та керуючої систем, раціоналізація зв'язків у виробництві. Координація ґрунтується на принципах раціональності, оперативності, чіткості, достовірності. Наступною функцією загального управління є мотивація, що передбачає використання мотивів поведінки людей для досягнення цілей підприємства. Функція контролю – завершальна в класифікації загальних функцій управління. Контроль перевіряє фактичний стан роботи

підприємства і заснований на принципах дієвості, безперервності, всебічності, гласності.

Спеціальні функції апарату управління визначаються на підприємствах, зважаючи на особливості роботи галузі. Вони тісно пов'язані із загальними та є взаємозалежними. Всі функції в структурних підрозділах розподілені та закріплені між окремими виконавцями, що є основою організаційної структури підприємства.

Результатом роботи працівників апарату управління на підприємстві є управлінське рішення [4; 5; 16; 24]. Прийняття ефективних управлінських рішень необхідне для виконання управлінських функцій і залежить від правильно обраних для управління методів їх розробки й обґрунтування. При розробці та обґрунтуванні рішень використовують наступні методи: творче уявлення, здогадка, побудова гіпотез, власний досвід і спостереження, досвід інших керівників, моделювання, екстраполяції, експертних оцінок, колективної генерації ідей (метод мозкової атаки), аналізу і синтезу, індукції і дедукції, аналогії, абстракції і конкретизації, наочного зображення явищ, написання сценаріїв. Для отримання бажаного ефекту на підприємстві управлінські рішення повинні бути обґрунтованими, оптимальними, стислими, ясними, оперативними щодо виконання, конкретними з визначенням їхніх виконавців.

Умови діяльності сучасних підприємств характеризуються наявністю конкуренції, динамічністю кон'юнктури ринку, змінами у зовнішньому середовищі, глобалізаційними процесами, тому довгострокове функціонування підприємства можливе тільки за наявності його розвитку.

Розвиток як поняття розглядали багато вчених [2; 3; 9; 10; 14; 17; 18; 19]. Складність і неоднозначність цього терміну зумовили наявність різних думок щодо його тлумачення. У найзагальнішому вигляді поняття „розвиток” можна визначити як зміну процесу або явища від простішого до складнішого. Деякі вчені пояснюють його як сукупність змін, що ведуть до появи нової якості та зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища. Інші вчені [26, с. 62] розглядають розвиток як процес збільшення можливостей і бажання задовольнити власні потреби та потреби інших. Цікавим є підхід до розгляду сутності поняття розвитку, який визначено як впорядкованість, узгодженість,

взаємодію певною мірою диференційованих або автономних частин цілого, обумовлених його будовою, з метою досягнення кращого поєднання елементів структури, що посилює й підвищує вихідні показники системи порівняно з показниками попереднього етапу її функціонування, тобто сприяє вилученню потенційної енергії в новому стані. Розвиток підприємства визначається способом його функціонування, зорієнтованим на досягнення взаємодії між ресурсами, технологіями і управлінням із зовнішнім середовищем, з метою забезпечення виробництва високоякісної продукції, досягнення високої продуктивності праці на основі кращого використання елементів природи та навколишнього середовища.

Нами запропоновано класифікацію видових проявів процесів розвитку на підприємстві за такими класифікаційними ознаками [3; 17]: характер змін, джерело розвитку, масштаб і складність об'єкта, представлення суб'єкта розвитку, виділення вектору розвитку, кількість виділених векторів, комплексність змін, кількісна та якісна характеристика змін, характер переходу до змін, об'єкт спрямування.

Розвиток і підвищення ефективності виробництва досягається працею людей та їх соціально-економічною активністю. З розвитком науково-технічного прогресу змінюється якісний та кількісний склад ресурсного потенціалу підприємства. Залежно від ступеня впливу авансованого капіталу й ефективності його використання на приріст валової продукції розрізняють кілька типів розвитку підприємства: інтенсивний, переважно інтенсивний, переважно екстенсивний, екстенсивний та зрівноважений.

Деякі вчені-економісти [26, с. 62; 20, с. 106] наполягають на тому, що процеси розвитку не можна ототожнювати з процесами зростання. Зростати – це збільшуватись у розмірах або числом, а розвиватись – збільшувати здатності та компетенції. Для зростання характерні кількісні характеристики, тоді як для розвитку – атрибутивні. Разом з тим розвиток може містити в собі елементи зростання. Між зростанням і розвитком не обов'язково існує протистояння, вони можуть підсилювати дію одне одного, тобто між ними виникає ефект синергії. Зростання не завжди веде до збільшення цінності, тоді як розвиток його передбачає. Якщо для зростання не є обов'язковим збільшення цінності підприємства, то розвиток без цього неможливий. На відміну від розвитку зростання не вимагає системності. Якщо при рості збільшується кількість або розмір

елементів цілого, то при розвитку елементи цілого можуть і не зазнавати змін, але ціле при цьому змінюється як система.

У науковій літературі [20, с. 96] виділено три основні підходи до розуміння сутності розвитку: 1) через вивчення і виділення властивостей систем, що розвиваються; 2) через формування трактувань даної дефініції; 3) як порівняльної характеристики об'єкта. За першим підходом, розвиток є незворотним, спрямованим, закономірним і унікальним процесом змін відкритої системи у просторі та часі. За другим підходом розвиток визначають як процес формування нової відкритої системи, який виражений у якісній зміні складу, структури і способу функціонування системи, що виявляється у кризовій формі і спрямований на досягнення цілей підприємства. Третій підхід розглядає розвиток як унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, що характеризується постійною зміною цілей його існування шляхом формування нової відкритої системи і переведенням його на нову траєкторію розвитку.

Як показав аналіз підходів до розуміння розвитку, основними характеристиками цієї категорії є наступні: можливість до саморуху в процесі руху та змін; зміна явищ під впливом внутрішніх протиріч; зовнішні фактори не викликають руху, а лише модифікують його; здійснюється переважно шляхом свідомих, цілеспрямованих перетворень об'єкта розвитку; безперервний у часі процес; рух відбувається по спіралі.

Виділяють елементи визначення розвитку підприємства [3, с. 78]: кількісні та якісні зміни, процесний характер, сукупність процесів, адаптація до зовнішнього середовища, здатність протидіяти негативним впливам факторів зовнішнього середовища, поліпшення, довготривалість, зростання потенціалу підприємства, внутрішня інтеграція, підвищення життєздатності підприємства. Всі вони взаємопов'язані. Розвиток є процесом, тому якісні та кількісні зміни приводять до тривалого поліпшення економічного стану підприємства. Внаслідок розвитку зростає потенціал підприємства, що виявляється у змінах, внутрішній інтеграції підприємства та адаптації його до зовнішнього середовища.

Фундаментальну основу розвитку підприємства формують теоретичні положення, основними з яких є теорія спрямованого розвитку підприємств, теорія циклічного розвитку та концепція життєвого циклу підприємств. Спрямований розвиток є сукупністю

переходів від одного стану внутрішньої та зовнішньої рівноваги до іншого аналогічного стану, сформованого поточними обставинами і факторами. Траєкторія розвитку окремого підприємства може набувати різної форми, але у цілому залежить від його здатності пристосовуватися до змін середовища господарювання та вирішувати внутрішні протиріччя. В основі оцінки й аналізу розвитку підприємства знаходяться його виробнича функція та бюджетні обмеження, а критерієм аналізу виступає технічна ефективність виробничої системи з перетворювання факторів виробництва. Перехід від одного рівня технічної ефективності до іншого вимагає додаткових витрат ресурсів і часу. Теорія циклічного розвитку М.Д. Кондратьєва побудована на емпіричних даних про періодичність виникнення економічних криз у розвитку соціально-економічних систем різних рівнів, у тому числі й підприємств. Подальші дослідження привели до появи концепції спірального розвитку підприємств, що характеризується коливанням їх ефективності та переходом на якісно новий рівень. Концепція життєвого циклу розглядає розвиток підприємства через критерії витрат та одержаних результатів на певних етапах: зародження, зростання, зрілості та ліквідації. Теоретичною основою даної концепції є закон спадної віддачі економічних ресурсів і характер розвитку ринків.

На основі аналізу законів розвитку нами визначено, що розвиток організації ґрунтується на законах онтогенезу, композиції і пропорційності, самозбереження, конкуренції, ефекті масштабу, переході на нові наукові підходи і принципи, синергії, впорядкованості, на економічних законах та законі розвитку. Управління розвитком організації тісно пов'язано з дією цих законів, а їх знання дозволяє вибирати ефективні способи досягнення накреслених цілей. Найбільш складним є закон розвитку організації, який спирається на принципи інерційності, еластичності (адаптивності), безперервності, пропорційності та стабілізації. Інерція проявляється в продовженні змін потенціалу системи на деякий час навіть після закінчення впливу змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. На підприємствах інерційність проявляється у використанні застарілого обладнання, знань, організаційних структур. Процес зміни потенціалу системи відбувається безперервно, змінюватись може лише швидкість та знак

зміни. У свою чергу швидкість змін потенціалу системи залежить від рівня самого потенціалу. Принцип стабілізації вказує на прагнення системи стабілізувати зміни свого потенціалу.

Основними джерелами розвитку відкритих систем є внутрішні протиріччя, які зумовлені та локалізуються процесами самоорганізації системи; флуктуації зовнішнього середовища внаслідок різноманітних змін оточення підприємства локалізуються механізмами негативного зворотного зв'язку. Ці протиріччя – рушійна сила розвитку системи, для якої характерні незворотні, спрямовані, закономірні зміни.

Розвиток є загальним принципом будь-якої соціально-економічної системи і розглядається як незворотна спрямована зміна організації. Він спричинений наступними факторами: глобальними процесами світової цивілізації; науково-технічним прогресом; змінами зовнішнього та внутрішнього середовища; потребами та інтересами суспільства; демографічними тенденціями; екологічними змінами; економічними кризами; моральним і фізичним старінням та зносом матеріальних елементів; циклічними процесами макро- і мікрорівня. Важливого значення для сучасного управління розвитком на підприємствах набуває інформація, оскільки вона об'єднує всі елементи організації. Екологічний фактор є імпульсом економічного зростання підприємства або обмеження його можливостей внаслідок застосування шкідливої технології.

Проведений аналіз сучасних поглядів щодо розвитку підприємства показав, що воно не має системного визначення. Зважаючи на це, нами запропоновано визначення розвитку підприємства як сукупності спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок протиріч у внутрішньому середовищі та впливу факторів зовнішнього середовища.

Напрямок та інтенсивність розвитку організації визначаються орієнтирами діяльності. Основним орієнтиром діяльності організації є місія, яка є відображенням філософії і сенсу її існування. В теорії управління місію розглядають як важливу заяву керівництва, що відображає суспільно значущі наміри організації, а також дає уявлення про сферу діяльності, ключові цілі та принципи роботи, про ринки, що знаходяться у фокусі інтересів організації. Організації створюються для досягнення цілей. Особлива роль і складність цілей

організації розкрита у праці [26], де показано еволюцію головних цілей підприємства. Підприємство ототожнюється в цій роботі з машиною, організмом та організацією. На першому етапі для підприємства основною метою є одержання прибутку для задоволення потреб власників; працівники розглядаються як замінювані деталі машини, а їх цілі не є важливими. Порівняння організації з живим організмом відображено в головних цілях: виживання та зростання. Прибуток на цьому етапі необхідний, але не є сенсом існування підприємства. Цілі працівників підпорядковуються цілям організації, вплив на соціальну сферу, її зміни і проблеми незначний. Підприємство як організація є цілеспрямованою системою, яка є частиною однієї або більше цілеспрямованих систем і частини якої (працівники) мають власні цілі. Таким чином, в управлінні організацією необхідно виділяти три рівні відповідальності: за досягнення цілей керованої системи; цілей працівників – елементів даної системи; цілей систем, до яких входить дана система.

У процесі розвитку організації цілі ускладнюються та трансформуються. Ці зміни відбуваються під дією внутрішніх і зовнішніх факторів. Цілі організації залежать від споживачів, власників і персоналу, конкурентів, постачальників, інвесторів, органів державного та місцевого управління. Для підтримки рівноваги організація має відповідати стану свого оточення, а для досягнення своїх цілей – реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптуючи й розвиваючи свої внутрішні елементи: цілі, технології, персонал, структури. Організація функціонує в певному середовищі, з яким постійно взаємодіє, причому з різним характером і силою. Внутрішні конструкції організації (культура організації, організаційна структура, система управління) є реакцією на відповідні зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Розвиток підприємства тісно поєднаний з його ресурсним потенціалом. Хоча обсяг наявних ресурсів має велике значення для зростання організації, однак їх наявність не обумовлює розвитку. Недостатність ресурсів не може його зупинити: чим більшого розвитку досягає підприємство, тим воно менше від них залежить, може краще розпоряджатися наявними ресурсами та формувати власний ресурсний потенціал.

На формування інтенсивного типу розвитку підприємств істотно впливає швидкість обороту виробничих ресурсів. Безперервність процесу їх кругообігу вимагає пошуку авансованих ресурсів водночас на всіх трьох стадіях. При незмінному обсязі ресурсів уповільнення їх руху на стадіях кругообігу зменшує обсяг виробництва продукції і погіршує економічні результати роботи підприємства за рахунок підвищення її собівартості. Тобто зменшення часу обороту авансованих ресурсів підприємства є важливою проблемою, вирішення якої дасть змогу при стабільному обсязі виробничих ресурсів істотно збільшити приріст продукції і нагромаджень, тобто перейти на інтенсивний тип розвитку. Однакову кількість продукції можна одержати при меншій кількості ресурсів, але при більшому коефіцієнті їх обороту, і навпаки – при більшому обсязі ресурсів, але меншій швидкості їх руху. Для підприємства частина з них формується за рахунок елементів зовнішнього середовища. У зв'язку з цим потенціал підприємства — це максимально можлива сукупність активних і пасивних, явних і прихованих альтернатив якісного розвитку соціально-економічної системи підприємства у певному середовищі господарювання з урахуванням ресурсних, структурно-функціональних, часових, соціокультурних та інших обмежень.

Ступінь об'єктивності процесів розвитку залежить від керованості процесів, що відбуваються в організації. Якщо збільшується кількість операцій і дій, управління якими не є можливим, то зростає ризик виникнення кризової ситуації і зміни напрямку розвитку. З іншого боку, реалізація проектів розвитку організації без урахування природних процесів часто призводить до порушення функціонування, а найчастіше – до знищення організації. Такі параметри, як тривалість функціонування та історія організації, її розмір, характер діяльності, технології, місце розташування, навколишнє середовище, людський фактор, організаційні цінності, стиль управління повинні бути враховані при розробці програми розвитку. Але одночасно всі ці фактори відслідковувати досить складно.

Розвиток підприємства пов'язаний зі стратегією. Стратегія: засіб, за допомогою якого змінюються відносини підприємства з партнерами та конкурентами, в результаті чого воно отримує конкурентні переваги; всебічний план досягнення поставлених цілей шляхом координації відповідних дій [8, с. 41]; довгостроковий курс

розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який воно визначає для себе, керуючись власними міркуваннями; створення унікальної вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності [29]; комбінація методів конкуренції та організації бізнесу, спрямована на задоволення клієнтів та досягнення організаційних цілей [30].

Система стратегічного управління будь-якого підприємства включає в себе цілі, стратегії, ресурси на вході системи, зовнішні фактори, результуючі, ресурсні та функціонально-організаційні групи елементів. На вході в систему знаходяться матеріальні та трудові ресурси, тобто ресурсні елементи, на виході – результати виробництва в натуральній та вартісній формах. Досягнення встановлених стратегічних цілей підприємства забезпечується за допомогою прийняття стратегічних рішень.

Інтервалом між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі є так званий розрив – стратегічна прогалина. Вона є полем стратегічних рішень, які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства. Стратегічну прогалину компенсують застосуванням стратегій розвитку підприємства.

Стратегія визначає напрям розвитку. Її розробляють на трьох організаційних рівнях: корпоративному, бізнесовому та функціональному. Загальна (корпоративна, портфельна) стратегія – це стратегія, що описує загальний напрям розвитку підприємства, основними з яких є стратегії зростання, стабілізації та скорочення; показує, як управляти різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів підприємства. Однією з цілей корпоративної стратегії є вибір господарських підрозділів фірми, в які треба спрямовувати інвестиції. Важливе рішення, що приймається на цьому рівні – це рішення про фінансування продуктів або бізнес-одиниць на бюджетній, а не на комерційній основі. Серед загальних стратегій розвиток забезпечують стратегії зростання (табл. 1).

Стратегії зростання можна реалізувати за допомогою:

- розширення обсягів продажу з метою більш повного використання потенціалу ринку;

Таблиця 1

Загальні стратегії зростання (розвитку)

Вид стратегії	Зміст стратегії
1	2
<i>Концентроване зростання</i> – зростання в межах базового ринку підприємства. <u>Доцільність</u> : підприємство не вичерпало можливості, пов'язані з його продукцією на ринку	
Стратегія посилення позицій	Розвивати продаж продукції на існуючих ринках за рахунок розвитку попиту; зростання частки ринку; захисту становища на ринку; організації ринку
Стратегія розвитку ринку	Розвивати продаж продукції на нових ринках за рахунок виокремлення нових цільових сегментів; освоєння нових каналів збуту; проникнення на нові географічні ринки
Стратегія розвитку продукту	Розвивати продаж на існуючих ринках за рахунок покращення якості продукції; додавання нових характеристик продукції; розширення асортименту; оптимізації асортименту
<i>Стратегія інтеграції</i> – зростання в межах індустріального ланцюга. <u>Доцільність</u> : підприємство може підвищити рентабельність, контролюючи різні стратегічно важливі для нього ланки в ланцюгу виробництва та продажу продукції	
Стратегія реінтеграції	Розвиток за рахунок придбання або посилення контролю над постачальниками або джерелами сировини. Метою є захист стратегічного джерела сировини або доступ до нової технології
Стратегія прямої вертикальної інтеграції	Розвиток за рахунок придбання або посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством і кінцевим споживачем (системами розподілу і продажу). Забезпечується контроль над збутом і краще вивчаються потреби споживачів
Стратегія горизонтальної інтеграції	Розвиток за рахунок встановлення контролю над конкурентами або поглинання їх. Дозволяє економити на масштабах виробництва та знизити загрозу конкурентної боротьби, розширити асортимент продукції

Продовження табл. 1

1	2
<i>Стратегія диверсифікації</i> – процес проникнення в нові сфери діяльності для зміни, доповнення або заміни продукції, що вже випускається. <u>Доцільність</u>: отримання прибутків за умов насиченості освоєних ринків, скорочення попиту; наявності вільних фінансових ресурсів; потенціалу для створення ефекту синергії між існуючими та новими напрямками діяльності; антимонопольного регулювання; можливостей виходу на міжнародний ринок.	
Стратегія спорідненої диверсифікації	Використання одного або більше з таких факторів: технологія, постачальники, сировина, схожі методи управління, маркетингу, використання персоналу; канали розподілу та збуту
Стратегія неспорідненої диверсифікації	Освоєння нового виду продукту, який є доповненням до основних видів, сприяє збуту на основних ринках
Стратегія конгломератної диверсифікації	Освоєння нового виду продукту, який не пов'язаний з основними, потребує не лише нової виробничої, а й нової збутової системи, орієнтованої на нового споживача

Джерело: складено на основі [25; 28]

- виходу з новими продуктами на вже освоєні ринки;
- виходу з виробленими продуктами на нові, ще не освоєні ринки;
- диверсифікації;
- купівлі нових підприємств;
- виходу з новими продуктами на нові ринки.

Єдиної стратегії розвитку для всіх підприємств не існує. Кожне підприємство навіть однієї галузі унікально, тому й визначення його стратегії також є індивідуальним, тому що залежить від багатьох факторів.

Стратегія зростання спрямована на використання можливостей, що надає ринок продукції. Робота з традиційною продукцією на освоєному ринку не потребує нових знань та вмінь у сфері маркетингу або технологій, тому стратегія розширення обсягів продажу продукції, що вже виробляється, на вже задіяних ринках має найменший ризик. Однак цю стратегію важко реалізувати на вже освоєних ринках, що знаходяться на стадії зрілості. Це пов'язано з

тим, що розширення обсягів продажу на таких ринках потребує жорсткої боротьби за споживача, які є лояльними до продукції конкурентів. А це може вимагати значних фінансових витрат.

Вихід з традиційною продукцією на новий ринок є більш ризикованою стратегією, тому що вимагає додаткових фінансових вкладень з метою проведення рекламних кампаній та адаптації продукції відповідно до нових вимог. Вихід на нові ринки потребує також значних маркетингових досліджень, які покликані виявити нові вимоги та смаки споживачів.

Розробка нової продукції потребує крім значних фінансових вкладень придбання ліцензій, дозволів на виробництво та різні види діяльності. Ризики тут пов'язані також з реакцією споживачів на нову продукцію підприємства.

Для зростання та виживання середніх підприємств характерними є стратегії нішевої спеціалізації. Свою діяльність вони будують залежно від темпів зростання ринку та власних можливих темпів зростання.

Основною особливістю розвитку малих підприємств є їх гнучкість, тобто спроможність оперативно перебудовувати виробничу діяльність залежно від ринкової ситуації. У своїй діяльності малі підприємства часто копіюють продукцію великих підприємств, причому ціна на продукцію є значно нижчою; застосовують стратегію франчайзингу, коли складається договір між малим і великим підприємством, за яким велике підприємство зобов'язане постачати малому підприємству власну продукцію, надавати рекламні послуги, відпрацьовані технології; воно надає короткостроковий кредит на пільгових умовах; здає в оренду власне обладнання. Зі свого боку, мале підприємство зобов'язане мати ділові контакти виключно з даним великим підприємством, підпорядковуватись встановленим ним правилам, перераховувати визначену за договором частку від суми продажу на рахунок великого підприємства.

На рівні господарського підрозділу або бізнес-одиниці для його розвитку розробляється бізнесова стратегія – план управління окремою сферою діяльності, що ґрунтується на діях і підходах, спрямованих на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Вона визначає, як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції. Широко відомими є бізнес-

стратегії за М. Портером [28, с. 116; 29, с. 73]: лідерство за витратами, диференціації, фокусування (концентрації зусиль на сегменті).

Стратегія лідерства за витратами спрямована на оптимізацію всіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва, рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці, структури систем розподілу, орієнтовані на високий рівень показників ефективності виробництва. Вона орієнтована на заволодіння більшої частини ринку і є наступальною. Ця стратегія виходить з того, що набуті конкурентних переваг можливо лише в тому разі, якщо підприємство стане виробником з мінімальним рівнем витрат у межах однієї галузі. В основі такої стратегії лежить концепція кривої досвіду, яка визначає, що з подвоєнням обсягу виробництва певного виду продукції можна знизити виробничі витрати на 20-30 % в розрахунку на одиницю продукції. Заходи, що дозволяють досягти мінімізації витрат, передбачають ефективне розширення виробничих потужностей, застосування досвіду працівників підприємства, посилення контролю змінних і постійних витрат, відмову від дрібних замовлень, мінімізацію витрат у побічних напрямках діяльності. Якщо підприємство є лідером рівня виробничих витрат і продає продукцію за цінами не нижче середнього рівня, то його рентабельність буде перевищувати середньогалузеві показники. Однак слід зазначити, що фактори, які дозволили підприємству досягти лідерства у витратах, є бар'єром для входження на ринок потенційних конкурентів.

Застосування стратегії лідерства за витратами має певні ризики, наприклад, впровадження інноваційних технологій виробництва конкурентами, що дозволить їм значно зменшити виробничі витрати.

Стратегія диференціації спрямована на виготовлення особливої продукції, призначеної для споживачів, яких не задовольняє стандартна продукція і які готові платити за її унікальність. Диференціація продукції означає здатність підприємства забезпечити унікальність та вищу цінність для споживача з точки зору якості, наявності особливих характеристик, методів збуту, обслуговування. Вона знаходить прояв: у специфічних характеристиках товару; післяпродажному обслуговуванні; забезпеченні додатковими комплектами запчастин при продажу; дизайні; широкому

асортименті моделей, розмірах, цінах; надійності та безпеці; технологічному лідерстві в методах виготовлення, якості та екологічності виробництва і споживання; унікальності виробів за стилем.

Внаслідок залучення додаткових інвестицій вибір стратегії диференціації призводить до збільшення виробничих витрат. Якщо споживачі звикають до продукції або марки підприємства, то їх чутливість до ціни з часом знижується. Лояльність споживачів до продукції певного підприємства та складність при створенні альтернативної продукції є вагомими перешкодами для входження на ринок потенційних конкурентів. Відповідно й рентабельність підприємства буде перевищувати середньогалузеві показники. На відміну від стратегії лідерства за витратами, в межах однієї галузі можуть співіснувати декілька підприємств, які використовують стратегію диференціації та спеціалізуються на різних унікальних властивостях продукції.

З вибором цієї стратегії пов'язані такі ризики: відмова споживачів від більш дорогого продукту на користь дешевшого; копіювання унікальних властивостей продукції підприємства конкурентами.

Націленою на досягнення конкурентних переваг і задоволення ринкової позиції на досить вузькому сегменті ринку є стратегія фокусування. Вибір такої стратегії залежить від можливості підприємства обслуговувати вузький сегмент ринку з його специфічними вимогами більш ефективно, ніж конкуренти. Причиною обрання цієї стратегії є відсутність або нестача ресурсів, але більш важлива причина – посилення бар'єрів входу в галузь чи на ринок. Виділяють два напрями фокусування: у межах обраного сегменту ринку підприємство намагається досягти лідерства за витратами, або посилює диференціацію продукції. При обранні стратегії фокусування на зниженні витрат підприємство на конкурентному сегменті досягає нижчих цін при малих обсягах виробництва, вищій ефективності виробництва та збуту. Це захищає малі підприємства галузі від більш потужних, для яких розміри сегмента не дають змоги відшкодувати свої витрати.

Функціональні стратегії – це стратегії, які розробляються функціональними відділами та службами підприємства на основі корпоративної і бізнесової стратегії. Метою функціональної стратегії є розподіл ресурсів відділу, пошук ефективної поведінки функціонального підрозділу в межах загальної стратегії. У кожній сфері передбачаються стратегії ведення виробництва, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, маркетингу, фінансів [11].

Також вчені виділяють чотири основні види стратегії забезпечення конкурентоспроможності [8, с. 46]: віолентна, патієнтна, комутантна та експлерентна. Вибір віолентної стратегії обирають підприємства, що працюють у сфері великого стандартного виробництва товарів і послуг. Конкурентні переваги цих підприємств у використанні ефекту масштабу. Патієнтна стратегія доцільна для великих підприємств із технічно відокремленими структурними одиницями, вузько спеціалізованих і зайнятих випуском особливої продукції для конкретного кола споживачів. При використанні цієї стратегії конкурентоспроможність забезпечується незамінністю продукції підприємства для групи споживачів. Якщо підприємство виробляє унікальну продукцію за інноваційними технологіями, воно може використовувати експлерентну стратегію конкурентоспроможності, яка пов'язана зі створенням нових або перетворенням старих сегментів ринку. Комутантна стратегія конкурентоспроможності переважає на підприємствах з несистемним, стихійним виробництвом багатьох видів продукції.

Таким чином, проведений аналіз теоретичних основ дозволив встановити, що управління розвитком підприємства є процесом інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок протиріч у внутрішньому середовищі та впливу факторів зовнішнього середовища, спрямованим на досягнення цілей підприємства.

Економічна ефективність відображає певні результати складного процесу взаємодії факторів, що впливають на розвиток виробництва. В умовах мінливості попиту та пропозиції на товари і фактори

виробництва, змін у конкурентному середовищі, інших макро- і мікроекономічних чинників першочерговим завданням керівництва підприємства стає формування й оцінка поточних і перспективних можливостей підприємства, тобто його потенціалу. Це зумовлено необхідністю забезпечення ефективності функціонування і зміцнення конкурентоспроможності на ринку. Одним із напрямів розвитку підприємства є підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу.

В етимологічному значенні термін «потенціал» – це засоби, запаси, джерела, які є в наявності та можуть бути мобілізовані, приведені в рух, використані для досягнення певних цілей, здійснення плану, вирішення якоїсь задачі, можливості окремої особи, суспільства, держави у певній області. Потенціал у загальному розумінні є можливістю реалізації будь-чого, тому його можна накопичувати, вимірювати його величину як ступінь накопичення, реалізувати. У свою чергу, можливістю називають засіб, умову, обставину, яка необхідна для здійснення будь-чого. Важливою ознакою потенціалу є його здатність до відтворення. Потенціал пов'язаний з характером цілей підприємства. Формування потенціалу підприємства являє собою процес реалізації заходів щодо забезпечення ринкових можливостей підприємства шляхом зміни його характеристик та властивостей до необхідного рівня, відповідно до поставлених цілей.

Аналіз показав, що деякі вчені трактують потенціал як сукупність ресурсів без урахування їх взаємодії та участі у процесі виробництва: запас, резерв, приховані здатності, сили для якої-небудь діяльності, що можуть виявитися за певних умов; конкретний стан ресурсів відтворення даної країни у певний історичний проміжок часу, тобто потенціал є узагальненою, накопичувальною характеристикою ресурсів; кількість та якість ресурсів, якими володіє господарська система.

Інші вчені визначають потенціал підприємства як сукупність ресурсів, що здатні виробляти певну кількість матеріальних благ:

характеризує ресурси виробництва, кількісні та якісні їх параметри, що визначають максимальні можливості з виробництва матеріальних благ у кожний даний момент; сукупність сумісно функціонуючих ресурсів, що здатні виробляти певний обсяг продукції.

Незважаючи на різноманіття інтерпретацій цього поняття, виділяють наступні теоретичні напрями в дослідженні даної категорії, які формують відповідні рівні у структурі потенціалу підприємства: ресурсний підхід – саме ресурси визначають можливості або потенціал підприємства; функціональний підхід – потенціал підприємства визначають його види діяльності; інституційний підхід – потенціал підприємства характеризують здатність та можливості персоналу, які визначаються його інтелектуальними та морально-етичними якостями, а також накопиченим досвідом, знаннями, традиціями.

Величина ресурсного потенціалу підприємства пов'язана з кількістю, якістю та внутрішньою структурою кожного ресурсу. На неї впливає не тільки величина ресурсів, але й інші фактори. Це відрізняє ресурсний потенціал від простої сукупності ресурсів підприємства. Наведені положення є основою для розкриття змісту потенціалу, а також для кількісної оцінки величини різних видів потенціалів, яка залежить від кількості та якості ресурсів підприємства, можливості заміщення й оптимального поєднання окремих видів ресурсів.

Принциповою відмінністю між поняттями «ресурси» і «потенціал» є те, що ресурси існують незалежно від суб'єктів економічної діяльності, а потенціал окремого підприємства невіддільний від суб'єктів діяльності. Тобто поняття «потенціал», крім матеріальних і нематеріальних засобів, включає і потенції працівника, колективу, підприємства, суспільства в цілому до ефективного використання наявних засобів і ресурсів. Таким чином, ресурсний потенціал – це можливості ресурсів, що можуть бути приведені в дію у процесі виробництва.

Реалізація всіх процесів на підприємстві втілюється в діях персоналу. Тому ресурсний потенціал підприємства, а також процеси функціонування та розвитку підприємства визначені здібностями й можливостями персоналу підприємства управляти цими процесами. Суб'єктна складова ресурсного потенціалу підприємства визначається інтелектуальними та морально-етичними якостями персоналу, досвідом, знаннями, традиціями. Об'єктною складовою ресурсного потенціалу є всі види ресурсів, наявні на підприємстві. Сенс ресурсного потенціалу підприємства являють поточні та перспективні можливості підприємства, які будуть визначатися перетворенням ресурсів завдяки свідомій діяльності людей для створення необхідного продукту.

Аналіз показав, що ресурсний потенціал являє собою складну, динамічну, відкриту, ієрархічну, в деякій мірі стохастичну систему. Згідно з системним підходом виділяють структурні елементи ресурсного потенціалу, їх взаємозв'язки, аналізують розвиток даної системи, визначають джерела руху та їх спрямованість. Завдяки структурі система зберігає свої властивості при зміні внутрішніх і зовнішніх умов. Ресурси визначаються такими особливостями виробничих систем, як масштабність, характер діяльності та ступінь замкненості. Від цього залежить величина потенціалу, структура його ресурсів та її динамічність і рухливість. Для того щоб визначити структуру потенціалу підприємства, потрібно врахувати основні складові його внутрішнього середовища: системна взаємодія між собою та з елементами зовнішнього середовища визначає можливості для досягнення цілей підприємства. Оптимальна структура потенціалу повинна мати мінімальну кількість компонентів, але повною мірою повинні виконувати задані функції.

Залежно від спеціалізації підприємства в його внутрішній структурі виділяють функціональні області, наявність яких обумовлює необхідність функціональної структуризації ресурсного потенціалу підприємства (рис. 1).

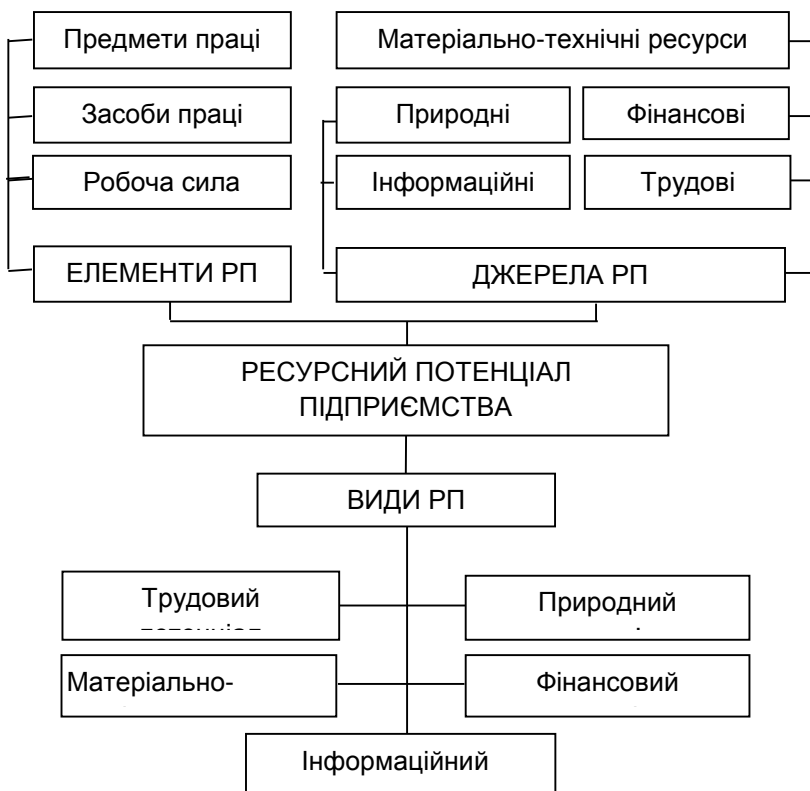


Рис. 1. Схема складових ресурсного потенціалу підприємства
Джерело: побудовано на основі [12].

Джерелами ресурсного потенціалу є ресурси в розпорядженні підприємства – трудові, інформаційні, фінансові, матеріальні, природні. Деякі автори виділяють такі види ресурсів як підприємницькі, що характеризують здатність персоналу, організаційні, ділову репутацію. Але ці характеристики є атрибутивними характеристиками традиційних видів ресурсів.

Основу ресурсного потенціалу являють фактори виробництва. Засоби та предмети праці утворюють матеріальні ресурси, які

приводяться в рух трудовими ресурсами. Тому до складу ресурсного потенціалу підприємства включаємо трудові, матеріально-технічні, інформаційні, фінансові та природні ресурси. Саме елементи ресурсного потенціалу створюють можливості досягнення цілей розвитку підприємства, які відкриваються при застосуванні засобів, предметів праці та робочої сили.

Аналіз видів ресурсного потенціалу підприємства показав, що він складається з трудового, матеріально-технічного, природного, фінансового та інформаційного потенціалів. Трудовий потенціал включає в себе можливості свідомої діяльності людей виробляти продукцію. Він характеризується сукупністю здатностей працівників до економічної діяльності. До основних компонентів трудового потенціалу відносять: здоров'я, освіту, творчість, професіоналізм. Матеріально-технічний потенціал визначається особливостями складу основних засобів та використанням основних і оборотних засобів. Він дозволяє забезпечити безперебійний процес виробництва та відображає технічний стан засобів праці, рівень їх відповідності сучасним вимогам виробництва. Деякі автори [22, с. 73] виділяють майновий потенціал як внутрішні та зовнішні можливості майна підприємства забезпечити конкурентоспроможність підприємства та реалізацію його цілей в конкурентній боротьбі на довготривалу перспективу.

Важливим видом ресурсного потенціалу є інформаційний потенціал, який відповідає можливостям інформаційних ресурсів підприємства, характеризується рівнем інформаційної забезпеченості всіх господарських процесів на підприємстві, ефективністю збору, обробки та аналізу інформаційних потоків, наявністю прогресивних інформаційних технологій. Характеристиками даного підвиду є знання, досвід, дані, патенти, ліцензії та інші інформаційні продукти. При низькому рівні інформаційного потенціалу підприємство постане перед проблемою технологічного відставання та втрати конкурентоспроможності.

Можливості використання фінансових ресурсів підприємства з метою придбання та залучення матеріально-речових і трудових ресурсів пов'язані з фінансовим потенціалом. Стан та якість управління ним визначає ділову активність підприємства, ступінь реалізації економічних інтересів самого підприємства та його партнерів, конкурентоспроможність. Від природного потенціалу залежить склад та структура виробництва продукції, розмір прибутку.

Важливою складовою природного потенціалу є екологічний потенціал, що являє собою систему природних ресурсів, умов, явищ і процесів. Він, з одного боку, є територіальною та ресурсною базою життєдіяльності суспільства, а з іншого – протистоїть йому як об'єкт антропогенного впливу. Господарська діяльність суспільства постійно впливає на довкілля та його ресурси, і цей вплив найчастіше не є позитивним. Підприємства здатні змінювати довкілля та органічний світ, порушуючи склад і структуру екосистем.

Ресурсний потенціал підприємства характеризується сукупністю якостей системи взаємопов'язаних ресурсів та їх мобілізацією в умовах розвитку, досягнення конкурентних переваг з урахуванням впливу зовнішнього середовища. Ресурсний потенціал бере участь у створенні продукції, яка є головним результатом виробничої діяльності підприємства, а її реалізація забезпечує валовий дохід, виручку від реалізації та прибуток як кінцеву мету підприємства. Продукція є результатом втілення ресурсів у ресурсний потенціал, обумовлює його, оскільки вона забезпечує відтворення виробництва. Оновлення продукції та технології її виробництва залежить від інноваційних перетворень на підприємстві. Впровадження нової продукції означає приріст обсягів виробництва, економію від зниження собівартості, зростання чистого прибутку. Чим вище науковий і технологічний рівень ресурсного потенціалу і ступінь його використання, тим потужніша матеріально-технічна база підприємства, більше можливостей для впровадження інновацій, вдосконалення та збільшення масштабів виробництва. Врахування ресурсних можливостей, вибір правильного напрямку спеціалізації

підприємства дозволяє максимальною мірою використати ресурсний потенціал для реалізації соціально-економічних цілей розвитку. Таким чином, ресурсний потенціал акумулює в собі значну частку потенціалу промислового підприємства, основне його значення полягає у створенні нової вартості в процесі виробництва продукції, що забезпечує економічне зростання.

Головним важелем відтворення ресурсного потенціалу є інвестиції. Вони забезпечують розробку, придбання, адаптацію нових технологій у виробництво, можливість модернізації діючих виробництв, впровадження нової техніки, сучасних систем організації та управління всіма видами процесів на промисловому підприємстві [21, с. 411].

У підвищенні ефективності діяльності підприємства важливе значення має управління, оскільки результати господарювання обумовлені рівнем обґрунтованості управлінських рішень щодо врахування умов виробництва і реалізації продукції, передбачення їх змін у майбутньому. Вирішення проблем розвитку підприємства залежить від механізму управління.

Аналіз наукових джерел показав, що багато авторів [10, с. 69] визначають механізм як систему, простір, спосіб, що визначає порядок якого-небудь виду діяльності. Для управління розвитком підприємства необхідна наявність мети, а підприємство є організаційною формою об'єднання людей, які реалізують з її допомогою групові та власні інтереси. Для реалізації спеціальних принципів при побудові та функціонуванні систем управління розвитком необхідний відповідний механізм управління. Його розглядають як сукупність організаційних та економічних компонентів, що забезпечують узгоджене, взаємопов'язане і взаємодіюче функціонування всіх елементів системи для досягнення цілей організації. Він повинен забезпечувати в межах системного управління вироблення та реалізацію ефективних цілеспрямованих керуючих впливів на всі умови та елементи, від яких залежать кінцеві результати функціонування системи управління. Механізм

управління – внутрішня структура апарату управління та сукупність законів, принципів і методів впливу відповідно до мети виробничої системи. Виходячи з цього, механізмом управління підприємством деякі науковці-економісти [18, с. 9] називають сукупність форм, структур, методів та засобів управління, що об'єднані спільністю мети, за допомогою яких здійснюється узгодження суспільних, групових і приватних інтересів, забезпечуються функціонування та розвиток підприємства як соціально-економічної системи. Механізм управління повинен мати стратегічну спрямованість, що забезпечує розвиток підприємства відповідно до обраної стратегії розвитку. Найбільш повним, на наш погляд, є визначення механізму управління як системи елементів управління (цілей, функцій, методів, структури, суб'єктів управління) й об'єктів управління, в якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління на необхідний стан або реакцію об'єктів управління. Механізм управління дозволяє при мінімальних витратах ресурсів і часу задовольняти вимоги науково-технічної, економічної, організаційної, соціальної та екологічної політики, попиту та пропозицій, а також тенденції розвитку науки, техніки, технології, організації, економіки та інших сторін розвитку виробництва [10, с. 112].

Виходячи з визначення механізму управління як системи, він має два структуроутворюючих елементи – об'єкт і суб'єкт управління, які за допомогою інформаційних ресурсів постійно взаємодіють між собою. Об'єктами та суб'єктами управлінського впливу на підприємстві є носії управлінських відносин – керівники, фахівці, трудові колективи. Управління підприємством здійснюється за допомогою системи управління його функціональними підсистемами. Проведений аналіз теоретичних джерел показав, що управління розвитком на підприємстві виконує такі функції:

- планування, що включає визначення цілей розвитку, оцінку й аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, вибір стратегій і планів їх реалізації;

- організації, яка дозволяє розробити та створити організаційну структуру управління розвитком підприємства;
- координації, що забезпечує системність розвитку;
- контролю й аналізу розвитку, які передбачають зіставлення одержаних результатів із завданнями та цілями і внесення коригуючих дій.

У процесі управління використовують різні способи, підходи, прийоми, щоб впорядкувати й ефективно організувати виконання функцій, етапів, процедур і операцій, необхідних для прийняття рішень. У сукупності вони виступають як методи управління, під якими розуміють способи здійснення управлінської діяльності, що застосовуються для постановки і досягнення її цілей.

Функції управління реалізуються через організаційну структуру управління розвитком, яка є одним з важливих елементів механізму. Вона впорядковує процес управління, взаємодію ланок, встановлює підпорядкованість, розподіляє відповідальність. Таким чином, під управлінням розвитком розуміють сукупність організаційних форм, через які здійснюється загальне управління розвитком на всіх його етапах. Для будь-яких організаційних зусиль трудових ресурсів підприємства характерна функціональність. Функції є специфічними видами управлінської діяльності, які поєднані метою, характером виконуваних робіт та операцій, спрямовані на певну частину керованого об'єкта для досягнення поставленої мети. Перелік функцій управління визначає необхідність у відповідному органі, ланці управління. Для виконання об'єктивно існуючих функцій управління виробництвом на підприємстві створюється апарат управління, до складу якого входять всі працівники, що здійснюють функції управління виробничою діяльністю підприємства. Апарат управління поділяють на такі групи робітників: лінійний, функціональний та обслуговуючий персонал. До лінійного персоналу належать керівник підприємства із заступниками, керівники виробничих дільниць, бригадири та працівники, що здійснюють загальне керівництво виробництвом. Функціональний персонал включає працівників, що виконують спеціалізовані функції управління: економісти, інженери, технологи, фінансисти та ін. Обліковців, операторів, експедиторів, комірників, тобто працівників, які забезпечують працівників загального та функціонального

управління інформацією та створюють необхідні умови для праці всіх управлінців, відносять до обслуговуючого персоналу. За допомогою функцій управління через структуру, методи, техніку, кадри управління, управлінські рішення здійснюється управлінський процес. Тобто вони виконують з'єднуючу роль поміж основних управлінських категорій. Змішування функцій, незнання або недодержання управлінськими працівниками визначених меж діяльності негативно позначаються на оперативності та ефективності рішень. Керівники, інженерні кадри повинні мати необхідні знання, уміння і досвід розробки та впровадження у виробничу діяльність систем, механізмів і засобів підвищення ефективності створення та випуску нової продукції.

До управління розвитком застосовуються різні методи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Завданням адміністративних методів є формування організаційно-розпорядчих засад функціонування підприємства. Економічні методи обумовлюються економічними важелями, за допомогою яких досягається взаємне та індивідуальне задоволення потреб на всіх рівнях. В основі соціально-психологічних методів використання індивідуальної та групової свідомості, психології, що покликані підвищувати трудову активність працівників і створювати відповідні соціально-психологічні умови для їх трудової діяльності.

Всі фактори впливу на функціонування елементів механізму управління розвитком підприємства поділяють на суб'єктивні та об'єктивні. Суб'єктивні фактори безпосередньо пов'язані з діяльністю трудових ресурсів та залежать від неї, об'єктивні – пов'язані з обставинами, що склалися у діяльності трудових ресурсів, та фактично від неї не залежать (рис. 2).

Для того щоб керуюча система обрала процедуру прийняття рішень, тобто певний механізм, вона повинна передбачати поведінку керованої системи - їх реакцію та керуючі впливи. Досконалість механізму управління підприємством або структурним підрозділом характеризують кінцеві результати господарсько-фінансової діяльності за календарний рік.

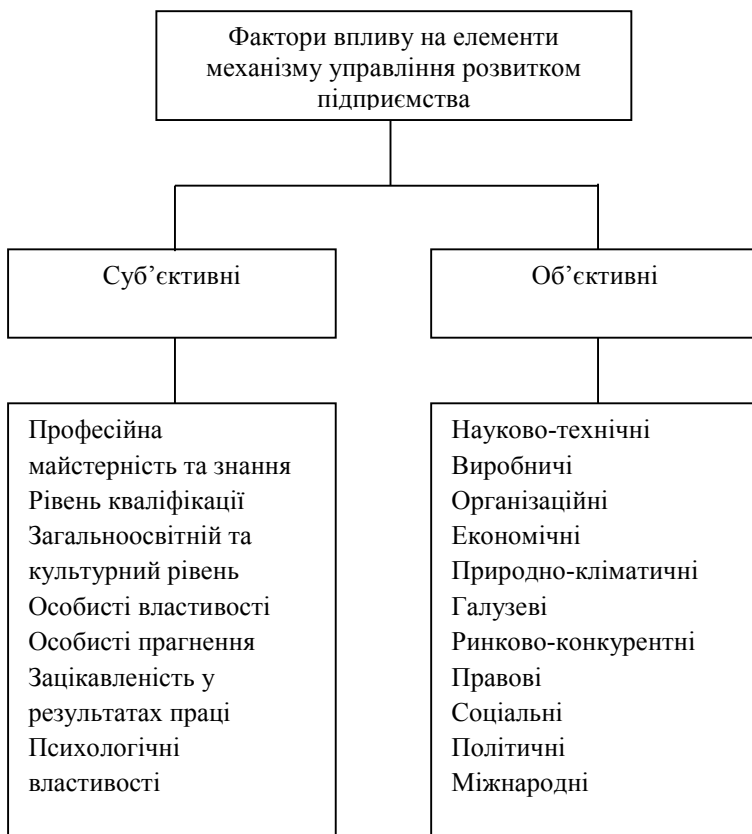


Рис. 2. Класифікація факторів впливу на функціонування елементів механізму управління розвитком підприємства
Джерело: складено автором.

Ефективність використання механізмів управління підприємством пов'язана з ростом чистого прибутку та продуктивності праці, підвищенням науково-технічного, організаційного, економічного, соціального, екологічного й інших ефектів розвитку виробництва. Таким чином, механізм управління розвитком створює умови ефективного досягнення цілей підприємства.

Деякі автори [23, с. 18] визначають, що стійкий розвиток підприємства нерозривно пов'язаний з інноваційною діяльністю – комплексною категорією, яка поєднує в собі внутрішній потенціал підприємства та його інноваційну активність. Інноваційний розвиток

визначає не тільки потенційні можливості системи, але і ступінь впровадження нових технологій. Основне призначення інноваційного розвитку полягає в тому, щоб сприяти економічному зростанню підприємства на основі розробки і реалізації нових або поліпшуючих технологій.

Отже, одним із шляхів розвитку підприємства є підвищення конкурентоспроможності за допомогою впровадження інновацій в його діяльність. У процесі інноваційної діяльності підприємство отримує інноваційний ефект – перспективну перевагу, яка здатна забезпечити оптимізацію його розвитку й поява якої пов'язана з послідовним процесом розробки, створення та реалізації певного виду інноваційного продукту, що залежно від цього сприятиме визначенню певних особливостей конкретного типу переваг, що забезпечується на макро- та мікрорівні економічного середовища. Виділяють економічний, науково-технічний, соціальний, фінансовий, маркетинговий, ресурсний, екологічний, регіональний та етнічно-культурний види ефектів інноваційної діяльності підприємства. Вплив кожного з видів ефектів на діяльність підприємства узагальнено в табл 2.

Таблиця 2

Прояви видів інноваційного ефекту в діяльності підприємства

Вид інноваційного ефекту	Прояв
1	2
Економічний	Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу Скорочення терміну окупності інвестицій Зростання ефективності використання виробничих потужностей Збільшення обсягів продажу Прибуток від ліцензійної діяльності та впровадження винаходів
Фінансовий	Економія коштів підприємства за рахунок сукупності податкових та іншого виду пільг Зростання розміру фінансового результату від інноваційної діяльності підприємства Збільшення прибутку підприємства

Продовження табл. 2

1	2
Науково-технологічний	Підвищення конкурентоспроможності підприємства Зростання рівня організації виробництва та праці Підвищення коефіцієнта автоматизації виробництва Зростання питомої ваги інформаційних технологій та прогресивних технологічних процесів Кількість зареєстрованих авторських свідоцтв
Соціальний	Зростання рівня заробітної плати працівників Підвищення рівня безпеки працівників Підвищення рівня задоволення соціальних і духовних потреб Підвищення кваліфікації працівників Покращення умов праці та відпочинку Збільшення тривалості життя працівників та членів їх сімей
Маркетинговий	Скорочення часу виходу товару на ринок
Ресурсний	Актуальний для підприємств, де проблематично або неможливо відтворити ресурси, необхідні для їх ефективної діяльності. Підвищення ефективності використання матеріально-технічних та фінансових ресурсів
Екологічний	Зменшення розмірів штрафів за порушення екологічного законодавства Зниження відходів виробництва Зменшення викидів шкідливих речовин в атмосферу, ґрунт, воду Покращення ергономічності виробничого процесу (зниження рівня шуму, вібрації)
Регіональний	Зростання кількості робочих місць у регіоні Поліпшення забезпеченості регіону ресурсами, споживчими товарами
Етнічно-культурний	Адаптація населення до розвитку стрімких змін, пов'язаних з інноваціями

Джерело: складено на основі [28].

Аналіз показав, що існує тісний взаємозв'язок та взаємовплив між елементами інноваційного процесу та результатами діяльності підприємства: реалізація інноваційного продукту створює певні види інноваційного ефекту. Для розвитку виробництва й впровадження сучасних технологій необхідні інвестиції. Як зазначає, інновації нерозривно пов'язані з інвестиціями як одна з їх форм. Інноваційною формою інвестицій (вкладення, що пов'язані з науково-технічним прогресом), в основному, є вкладення в нематеріальні активи, що забезпечують втілення науково-технічних нововведень та успішну протидію конкурентам на товарних ринках. Інноваційні інвестиції – одна з форм реального інвестування, яке може підвищити результативність інвестиційної діяльності.

Основною метою управління інвестиційною діяльністю є забезпечення найбільш ефективних шляхів реалізації інвестиційної стратегії підприємства на окремих етапах його розвитку. В процесі реалізації цієї мети інвестиційна діяльність спрямовується на розв'язання наступних завдань розвитку підприємства:

- 1) забезпечення формування необхідних обсягів та оптимальної структури інвестиційних ресурсів з урахуванням перспективних потреб;

- 2) забезпечення мінімізації інвестиційних ризиків за необхідного рівня дохідності інвестицій;

- 3) забезпечення високих темпів розвитку підприємства;

- 4) підтримання фінансової стійкості та платоспроможності підприємства у процесі здійснення інвестиційної діяльності;

- 5) забезпечення максимізації чистого прибутку, що залишається у розпорядженні підприємства від інвестиційної діяльності;

- 6) пошук шляхів прискорення реалізації інвестиційних програм і проектів підприємства;

- 7) забезпечення оптимальної ліквідності інвестицій та можливостей швидкого реінвестування капіталу.

Наведені завдання вирішуються за допомогою використання інформаційних технологій, що дозволяють скоротити час розробки нової продукції, ефективно організувати процес виробництва та праці.

Інноваційно-інвестиційна діяльність спрямована на пошук та ефективне використання фінансових ресурсів для втілення науково-технічних ідей у споживчі цінності. Інноваційна продукція розширює

ринкові можливості підприємства, а процесні інновації сприяють якісному оновленню їх виробничих систем, що позначаються на їх здатності створювати продукцію із вищою споживчою цінністю. Тим самим забезпечується інноваційний розвиток підприємства.

У працях [3; 17] запропоновано наступні шляхи розвитку підприємства: організаційний розвиток; «шість сигма»; формування правил поведінки персоналу; сегментація споживачів; створення ключових компетенцій; формування ланцюга цінностей продукції; аутсорсинг; бенчмаркінг; операції злиття-поглинання; формування системи стосунків з клієнтами; програми управління змінами; інтеграція ланцюжка постачань; управління якістю; формування стратегічних альянсів та інтеграційних об'єднань; організація управління за операціями і процесами; реінжиніринг бізнес-процесів; внутрішні корпоративні проекти; агломерація образу майбутнього; управління знаннями; впровадження системи «бережливе виробництво»; франчайзинг. Наведені шляхи розвитку поділяють на персоналоорієнтовані, операційно орієнтовані та комбіновані. Управління приділяє основну увагу персоналу підприємства при персоналоорієнтованих напрямках розвитку, а організації процесів та операцій – при організаційно орієнтованих.

Таким чином, розвиток є одним із напрямів зростання рівня ефективності діяльності підприємства. З підвищенням інтенсивності змін у діяльності підприємства шляхи розвитку ускладнюються і стають більш ресурсовитратними, однак без інтенсивного шляху розвитку неможлива довгострокова перспектива ефективної діяльності будь-якого підприємства.

Список використаних джерел

1. Бай С. І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність: монографія. Київ: КНТЕУ, 2009. 280 с.
2. Верба В. А., Гребешкова О. В. Управління розвитком компанії: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2011. 482 с.
3. Воронков Д. К., Погорелов Ю. С. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації: монографія. Харків: АдВАTM, 2009. 436 с.
4. Воронкова А. Е., Калюжна Н.Г., Отенко В.І. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2008. 512 с.

5. Гнатієнко Г. М., Снитюк В. Є. Експертні технології прийняття рішень : монографія. Київ: ТОВ «Маклаут», 2008. 444 с.
6. Господарський кодекс України: офіц. текст. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>
7. Економічна енциклопедія / за ред. С. В. Мочерного. Київ: Видавничий центр «Академія», 2001. Т. 2. 848 с.
8. Козаченко А. В., Ляшенко А. Н., Ладыко И. Ю. Управление крупным предприятием: монография. Киев: Либра, 2006. 384 с.
9. Коноплицкий В. А., Филина А. И. Экономический словарь. Толково-терминологический. Киев: КНТ, 2007. 624 с.
10. Корінько М. Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи: монографія. Київ: ННЦ "Інститут аграрної економіки", 2007. 488 с.
11. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетингу. Київ: Діалектика, 2020. 800 с.
12. Лапин Е. В. Оценка экономического потенциала предприятия: монография. Сумы: ИТД «Университетская книга», 2004. 360 с.
13. Модель розвитку галузей економіки України: монографія / за ред. С.О. Гуткевич. Київ: НТУУ «КПІ», 2011. 472 с.
14. Мозенков О. В. Управління стратегічним розвитком підприємств: методологія, інструментарій, організація: монографія. Харків: Одиссей, 2008. 287 с.
15. Моральний вимір економіки: соціальна відповідальність бізнесу та економічна ефективність: монографія / за ред. Г.Ф. Хоружия. Київ: УБС НБУ, 2009. 255 с.
16. Никофороук Б. В. Системний підхід до прийняття управлінських рішень. Львів: Українська академія друкарства, 2007. 229 с.
17. Погорелов Ю. С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства: монографія. Харків: АдВАTM, 2010. 352 с.
18. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2003. 328 с.
19. Портер М. Конкурентна стратегія. Київ: Наш Формат, 2020. 424 с.
20. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.

21. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України / за ред. В. М. Гейця, В. П. Семиноженка, Б. Є. Кваснюка. Київ: Фенікс, 2007. Т 2. 564 с.
22. Тарасюк Г. М. Потенціал підприємств харчової промисловості Житомирської області: основні тенденції та планування розвитку: монографія. Житомир: ЖДТУ, 2008. 277 с.
23. Федулова І. В. Обґрунтування напрямів інноваційного розвитку підприємств хлібопекарної галузі: монографія. Київ: НУХТ, 2009. 512 с.
24. Юсуфова А. А. Методичні основи аналізу ситуацій і прийняття управлінських рішень. Київ: Знання України, 2006. 19 с.
25. Aaker A. David. Developing Business Strategies. 6th Edition. Wiley, 2001. 352 p.
26. Ackoff L. Russell. Ackoff's Best: His Classic Writings on Management. 1st Edition. Wiley, 1999. 368 p.
27. Digman A. Lester. Strategic management: competing in the global information age. Thomson, 2006. 525 p.
28. Dowling G. Defining and Measuring Corporate Reputations. *European Management Review*. 2016. Vol. 13, Issue 3. pp. 207-223
29. Porter M. On Competition. Harvard Business Review Press, 2008. 576 p.
30. Thompson A., Strickland A.J. Strategic Management: Concepts and Cases. 13th Edition. McGraw-Hill, 2003. 928 p.

А.С. ЗЕНІНА-БІЛЧЕНКО

кандидат економічних наук, доцент,

Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ

В сучасних умовах ринкового господарювання на багатьох підприємствах харчової галузі зберігаються застарілі підходи до здійснення процесів управління та їх оцінки. Застосування норм і методів, що не відповідають вимогам сьогодення, стримують науково-технічний прогрес, розвиток системи управління, розкриття потенціалу працівників. Економічна ситуація вимагає від керівників енергійно відшукувати і впроваджувати шляхи підвищення ефективності виробництва. Управлінська праця являє собою специфічний вид трудової діяльності по виконанню функцій управління в будь-якій організації. Вона координує діяльність виробничих та трудових колективів для досягнення цілей організації.

Для здійснення управлінської праці робітники мають відповідати великій кількості вимог, мати високий освітньо-кваліфікаційний рівень, творчі та високо-інтелектуальні здібності, оскільки саме від управлінської праці залежить ефективність праці робітників та ефективність діяльності усього підприємства. Саме тому своєчасна і повна оцінка якості управлінської праці є необхідною для знаходження можливих резервів її підвищення, що визначає мету дослідження як формулювання системи показників і методів оцінки якості управлінської праці, через вибір методичних положень формування організації і контролю якості процесів управління і визначення резервів підвищення якості управлінських процесів та інструментарію для їх реалізації.

Управлінська діяльність – специфічний різновид трудового процесу. Управлінська праця має свої особливості порівняно з працею безпосередньо продуктивною, внаслідок якої створюються матеріальні цінності. Управління – це насамперед робота з людьми, а їхня трудова діяльність є об'єктом управлінського впливу [24].

Управлінська праця – праця робітників апарату управління, частина сукупної загальної праці. Предметом управлінської праці є інформація, необхідна для управління виробництвом, продуктом

праці – управлінські рішення як різновид інформації, а об’єктом – колектив працівників, безпосередньо залучений до виробництва матеріальних благ [13].

Управлінська праця також визначається як особливий різновид розумової людської діяльності, в якій відображається реальна взаємодія об’єктивних і суб’єктивних факторів суспільної діяльності людей. Іншими словами, управлінська праця – свідомо діяльність людини по цілеспрямованому погодженню сумісної діяльності інших людей [20]. Таким чином, можна визначити управлінську працю як особливу трудову діяльність, що пов’язана з процесом перетворення предмету праці – інформації за допомогою інтелекту та технічних засобів у якісно нову інформацію – результат праці, управлінське рішення.

В процесі такої діяльності суб’єкти управління вирішують найрізноманітніші проблеми – організаційного, кадрового, технічного, соціально-психологічного, економічного, правового характеру. Ця розмаїття також є особливістю управлінської праці.

Управлінська праця характеризується також:

- насиченістю великою кількістю дій (переважно короткочасних);
- різноманітністю видів діяльності;
- фрагментарністю діяльності;
- частим втручанням ззовні;
- широкою мережею контактів, які виходять далеко за межі робочої групи;
- переважанням вербального (мовного) спілкування з оточуючими (до 90%).

Продукт праці управлінських працівників не має форми специфічних речовинних результатів. Кінцевим продуктом управлінської праці вважається сукупність управлінських рішень і вплив, який вони роблять на об’єкт керування. Специфіка управлінської праці полягає в тому, що його результати, як правило, віддалені в часі й просторі від моменту й місця його витрат. Вони лише в остаточному підсумку невіддільні від результатів функціонування всієї організації [27].

Організація праці в апараті управління підприємствами ґрунтується на розробці комплексу положень, інструкцій, правил, норм, які визначають місце і роль кожного структурного підрозділу

апарату управління і кожного працівника в системі управління, порядок відносин між ними, форми і методи впливу на діяльність керованих систем, а також способи контактів керуючої системи з навколишнім середовищем [20].

Метою управлінської праці є забезпечення досягнення цілей функціонування організації з найменшими витратами чи максимальним прибутком при безумовній якості результатів, яка підтверджується ринковими показниками або задовольняє потреби споживачів. Зміст праці управлінського персоналу визначається завданнями та цілями, які він виконує.

Цілі – це конкретизація місії організації у формі, доступній при управлінні процесом їх реалізації. Для них характерні наступні риси і властивості:

- чітка орієнтація на певний інтервал часу;
- конкретність і вимірність;
- несуперечність і узгодженість з іншими цілями і ресурсами;
- адресність і контрольованість.

У системі цілей підприємства виділяють наступні види цілей: (табл.1).

Таблиця 1

Види цілей підприємства та їх характеристика

Вид цілі	Опис	Зміст та призначення
1	2	3
<i>Стратегічні</i>	Загальні твердження, що описують стан організації в майбутньому; часто називають офіційними, або формальними цілями, оскільки в них формуються наміри організації.	Визначаються дії, або кроки, які компанія має намір зробити для досягнення стратегічної мети, напрями розподілу її ресурсів (грошей, людей, устаткування). Носить довгостроковий характер: дії розписуються на термін від 2 до 5 років вперед.

Продовження табл.1

1	2	3
<i>Тактичні</i>	Результати, яких повинні досягти підрозділи і основні відділи підприємства. Відповідальність за їх досягнення і реалізацію несуть менеджери середньої ланки. Головний елемент досягнення стратегічної мети організації.	Покликані сприяти перетворенню стратегічних планів і припускають проходження певного етапу стратегії, мають період планування, зазвичай – найближчий рік.
<i>Поточні, операційні (оперативні)</i>	Конкретні результати, яких повинні досягти відділи, робочі групи і індивідуальні працівники.	Розробляються на нижчих рівнях організації, указують послідовність дій по досягненню операційних цілей і забезпечують виконання тактичних планів. На їх основі будується діяльність менеджерів відділів. Операційне планування припускає розробку планів-графіків як для менеджерів відділів, так і для окремих співробітників.

Джерело: складено автором за даними [25, с.70].

Різноманітність та множинність цілей підприємства дає підстави класифікувати цілі за ознаками для їх раціональної постановки та формулювання (табл.2).

Таблиця 2

Класифікація цілей

Ознака класифікації	Групи цілей	Характеристика
<i>Період установлення</i>	Довго-строкові	більше 5 років;
	Середньо-строкові	1-5 років;
	Коротко-строкові	до 1 року;
<i>Зміст</i>	економічні	зміцнення фінансової стабільності; збільшення прибутковості; підвищення ринкової вартості капіталу; прискорення оборотності капіталу;
	виробничі	випуск зазначеного обсягу товарів і послуг, підвищення їх якості, зниження собівартості;
	науково-технічні	створення і впровадження у виробництво нових і вдосконалення існуючих зразків продукції, доведення їх до рівня вимог світових стандартів;
	соціальні	створення сприятливих умов праці, життя і відпочинку працівників, підвищення їхнього освітнього і кваліфікаційного рівня тощо;
	адміністративні	досягнення високої керованості організацією, дисципліни, узгодженості в роботі;
	технологічні	комп'ютеризація; впровадження гнучких технологій;
<i>Вимірність</i>	кількісні	наприклад, виробництво продукції у гривнях, тонах, штуках;
	якісні	досягнення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.

Джерело: складено автором за даними [25, с. 73].

Процес встановлення цілей в різних організаціях проходить по-різному. У одних організаціях встановлення цілей повністю централізоване у інших же організаціях може бути повна децентралізація. Є організації, в яких процес встановлення цілей носить проміжний між повною централізацією і повною децентралізацією характер. Кожний з даних підходів має свою специфіку, свої переваги і недоліки (рис.1).

Централізований

- всі цілі визначаються верхнім рівнем керівництва

Децентралізований

- у процесі встановлення цілей беруть участь поряд з верхнім рівнем і більш низькі рівні

Рис. 1. Підходи до визначення цілей

Джерело: сформовано автором

Отже, для різних підходів до встановлення цілей є суттєві відмінності. Проте загальною вимогою до встановлення цілей є те, що вирішальна роль у всіх випадках повинна належати вищому керівництву.

Методика формування цілей системи управління укрупнено може бути представлена у наступному вигляді (табл.3).

Після визначення стратегічних, тактичних і оперативних цілей необхідно визначити метод найбільш адекватний для їх досягнення. Таким методом може бути управління за цілями – це метод планування, що передбачає визначення менеджерами і співробітниками цілей для кожного відділу, проекту і працівника, які використовуються для спостереження за подальшими результатами діяльності організації.

Таблиця 3

Методика формування цілей системи управління

Етап формування цілі	Зміст діяльності
1	2
<i>1. Аналіз початкової інформації</i>	Аналізу підлягають, нормативні документи різні державні програми, дані про розташування, схеми розвитку і розміщення ресурсів, світовий і вітчизняний досвід.
<i>2. Написання сценарію</i>	Сценарій як модель містить два важливі аспекти: а) опис існуючих позитивних і негативних тенденцій, тобто розробляється модель сучасного стану; б) розробляється модель майбутнього стану. Це аналіз тенденцій майбутнього залежно від ситуацій які можуть виникнути і надати вплив на розвиток системи. При цьому цільове відношення розглядається в трьох аспектах: песимістичному, реалістичному і оптимістичному. Завдання сценарію полягає в аналізі ситуацій, виборі найбільш вірогідного стану і шляхів його досягнення.
<i>3. Декомпозиція цілей</i>	Ґрунтуючись на головних властивостях цілей розвитку й підпорядкованості, кінцева мета розкладається на підцілі, які будуються, так, щоб їхня кон'юнкція визначалася в кінцеву мету. Інструментом за допомогою якого здійснюється систематизація цілей є модель – «дерево цілей».

Джерело: складено автором за даними [25, с. 79]

На шляху до успішного досягнення цілей, реалізації намічених планів працівникам системи управління необхідно здійснити наступні дії, що можна систематизувати за етапами, представленими в таблиці 4.

Таблиця 4

Етапи на шляху до реалізації цілей

Етап	Характеристика
<i>1. Постановка цілей</i>	Найскладніший етап управління, в якому беруть участь працівники всіх рівнів; покликаний відповісти на питання: «До чого ми прагнемо?». Цілі повинні бути конкретні і реалістичні, їх досягнення – обмежено в часі. За вирішення поставлених завдань несуть відповідальність конкретні співробітники. Цілі можуть бути кількісними або якісними (залежно від вимірності бажаних результатів). Дуже важливо, щоб в процесі постановки цілей брали участь більшість співробітників, що стимулює працівників до їх досягнення.
<i>2. Розробка планів дій</i>	План дії визначає конкретні кроки, необхідні для досягнення поставленої мети. Такі плани розробляються як для структурних підрозділів, так і для конкретних співробітників.
<i>3. Контроль над рухом до цілей</i>	Періодично здійснюваний менеджерами контрольні заходи «графіку» руху до досягнення цілей для переконання дієвості планів. Контроль може проводитися через 3, 6 і 9 місяців після початку планового періоду, але розроблений план не є самоціллю, і зміна оточення вимагає зміни наміченого курсу. Головне – досягнення кінцевої мети.
<i>4. Оцінка результатів діяльності</i>	Оцінювання може бути покладено в основу системи винагороди (наприклад, рівень результатів визначає і рівень заробітної плати). Оцінка діяльності структурного підрозділу або підприємства в цілому служить підставою для постановки цілей наступного періоду, і цикл управління за цілями поновлюється.

Джерело: складено автором за даними [11; 15; 25; 28].

Більшість менеджерів оцінюють управління за цілями як вельми ефективний управлінський метод, який орієнтує співробітників на рішення конкретних завдань і є інструментом реалізації цілей. Тому правильне використання управління за цілями дозволяє апарату управління розраховувати на досягнення поставлених цілей [6, 8].

Для виміру цілей підприємства доцільно використовувати показники, представлені у табл. 5.

Таблиця 5

Вимір цілей підприємства

Назва цілі	Показники, за допомогою яких ціль підлягає виміру
<i>Прибутковість</i>	обсяг прибутку; розмір виплати дивідендів на акцію; відношення прибутку до обсягів продажу;
<i>Ринки</i>	частка ринку (питома вага підприємства у галузі); обсяг реалізації в грошовому чи натуральному вимірі;
<i>Рентабельність</i>	фінансовий результат; співвідношення між отриманим результатом і сукупними витратами;
<i>Продукція</i>	обсяг виробництва та продажу в розрізі окремих видів і найменувань;
<i>Фінансові можливості</i>	структура капіталу (його поділ на власний і залучений); дебіторська і кредиторська заборгованість;
<i>Виробничі потужності</i>	вартість основних фондів; фондівіддача; фондомісткість; амортизація; постійні витрати на одиницю продукції;
<i>Зміни в структурі чи діяльності</i>	створення, відділення чи ліквідація спеціалізованих структурних підрозділів; освоєння нових видів діяльності;
<i>Використання персоналу</i>	продуктивність праці; кількість і якість працівників основних і допоміжних виробництв, адміністрації (управлінців);
<i>Соціальна відповідальність</i>	екологічна безпека; ресурсозбереження; безвідходне виробництво чи утилізація залишків; пільги для працівників; пенсійне і медичне забезпечення.

Джерело: складено автором за даними [11; 14; 26, с. 79].

Цілі підприємства плануються у програмах і планах розвитку. Заплановані показники діяльності повинні бути на рівні можливого реального досягнення цілей. Сформувавши планові показники необхідно організувати працю системи управління і керованої системи таким чином, щоб повністю забезпечити досягнення запланованих показників.

Доцільно відмітити, що фактичні показники не завжди співпадають з плановими і очікувана ефективність діяльності як керованої, так і керуючої системи не співпадає з реальною.

Для того, щоб постійно підтримувати систему управління у конкурентоспроможному стані, тобто здатною до здійснення ефективного впливу на керовану систему потрібне здійснення систематичної оцінки результатів діяльності системи управління.

Трудовий процес працівників управління за змістом – це процес переробки і передачі виробничо-технічної інформації, підготовки і реалізації управлінських рішень. Отже, основним завданням нормування праці менеджерів і службовців – визначення трудомісткості управлінських робіт, встановлення оптимальної чисельності керівників і виконавців.

Для нормування управлінської праці встановлюються такі види норм: норми часу (вироблення), норми обслуговування, чисельності, керування і співвідношень.

Нормативи часу мають укрупнений характер. Застосовуються для нормування праці працівників, праця яких має тенденцію до повторюваності і результат його можна виміряти кількісно. Для проектних і конструкторсько-технологічних підрозділів норму часу регламентують обсягом робіт, виражених у натуральних одиницях (лист формату А1, одна деталь середньої складності, лист технічної документації, технічний процес).

Норми обслуговування призначені для встановлення чисельності працівників управління, необхідних для обслуговування групи інших працівників, устаткування і цілих підрозділів.

Норми чисельності найбільш поширені у сфері керування виробництвом. Визначають кількість працівників визначеного професійно-кваліфікаційного складу для виконання робіт з визначеної функцією керування.

Норми керування – оптимальне число працівників, що закріплюються за керівником, за якого забезпечується найбільш ефективна робота даного підрозділу.

Норми співвідношень – визначають співвідношення між різними професійно-кваліфікаційними групами інженерно-технічного персоналу і службовців на підприємстві (наприклад, кількість техніків, копіювальників і т.д., що припадають на одного інженера у підрозділі технічної підготовки виробництва).

Найважливішим є норматив співвідношення централізації функцій керування, що встановлює раціональний розподіл чисельності працівників керування між апаратом управління і цеховими управлінськими підрозділами. Для нормування праці управлінських працівників застосовуються в основному аналітичні методи нормування [4, с. 132].

Одна із проблем менеджменту – підвищення результативності праці керівників. Вирішується ця проблема насамперед на основі поділу праці менеджерів, тобто спеціалізації управлінських працівників на виконанні певних видів діяльності, розмежуванні повноважень, прав і відповідальності.

Розподіл і кооперація праці в сфері керування забезпечують доцільну спеціалізацію працівників, ефективне використання робочого часу, підвищення ділової кваліфікації фахівців, персональну відповідальність кожного працівника за визначену ділянку роботи, моральну задоволеність і матеріальну зацікавленість працівників у результатах своєї праці [4].

Управлінська праця в сучасних організаціях супроводжується прирошенням очікуваних результатів досягнення поставлених цілей, ефективністю використовуваних ресурсів, рівнем інноваційного розвитку підприємства, підвищенням економічного, технічного, ресурсного та управлінського потенціалу, темпами технічного та організаційного розвитку.

Враховуючи складність, багатомірність і багатовекторність управлінської праці її зміст можна кваліфікувати за окремими ознаками:

- функціональною;
- структурною;
- професійно-кваліфікаційною;
- процесною.

Функціональний поділ і кооперація праці в апараті управління здійснюється за допомогою положення про підрозділи (служби) та посадових інструкцій працівників.

Змістом функціонального поділу праці є відсутність:

- дублювання функцій,
- перехрещення інформаційних потоків,
- втрати часу на виконання «зайвої» роботи.

Такий поділ забезпечує збалансованість прав та відповідальності, виконання робіт конкретної складності і професійного змісту працівників, що мають відповідні риси.

Поділ ґрунтується на формуванні груп працівників управління, що виконують однакові функції менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль). Відповідно, в апарату керування з'являються фахівці, що займаються відповідними конкретними питаннями.

Структурний поділ управлінської праці виходить із таких характеристик керованого об'єкта, як організаційна структура, масштаби, сфера діяльності, галузева, територіальна специфіка. У силу розмаїтості факторів, що впливають на структурний поділ праці, він специфічний для кожної організації. Можна виділити загальні риси, що стосуються вертикального і горизонтального поділу праці менеджерів.

Вертикальний поділ праці побудований на виділенні трьох рівнів керування: низового, середнього й вищого.

До низового рівня керування відносяться менеджери, що мають у своєму підпорядкуванні працівників переважно виконавчої праці. Середній рівень (50-60% чисельності управлінського персоналу) включає менеджерів, відповідальних за хід виробничого процесу в підрозділах. Сюди входять менеджери штабних і функціональних служб апарату керування фірми, її філій, відділень, а також керівництво допоміжних і обслуговуючих виробництв, цільових програм і проектів. Вищий рівень (3-7%) – адміністрація підприємства, що здійснює загальне стратегічне керівництво організацією, її функціональними й виробничо-господарськими комплексами.

На кожному рівні управління передбачається певний обсяг робіт за функціями управління. Це горизонтальний поділ праці менеджерів за функціями. Більше глибокий поділ передбачається по основних

підсистемах підприємства (персонал, маркетинг, виробництво, фінанси).

Враховує види й складність виконуваних робіт. Виділяють керівників (прийняття рішень, організація їхньої реалізації), фахівців (проектування й розробка варіантів рішень), службовців (інформаційне забезпечення процесу) [23].

Схожий, але дещо вужчий розподіл управлінської праці в промисловості пропонують В.О. Єрьоменко та В.С. Рижигов (рис. 2).

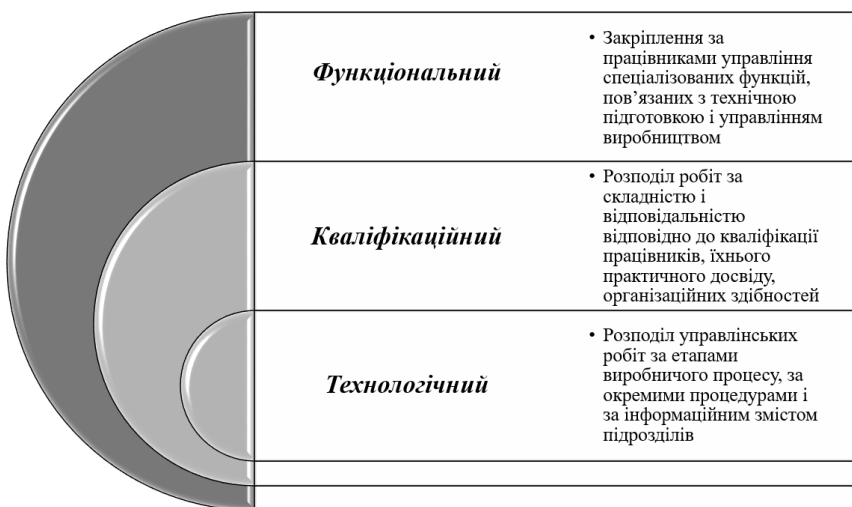


Рис. 2. Напрямки розподілу управлінської праці

Джерело: складено автором за даними [4, с. 35]

Сьогодення визначає особливість управлінської праці в тому, що вона пов'язана з перетворенням інформації як специфічного предмета праці, тоді як діяльність працівників, наприклад виробничих спеціальностей, спрямована на численні предмети праці (сировина, паливо, запасні частини) і пов'язана з перетворенням предметів праці у продукти споживання. Крім цього, управлінська праця характеризується іншими особливостями, зокрема, складністю порівняння її витрат з отриманими результатами, визначенням точного розміру корисного ефекту, а також перевантаженням у більшості трудових процесів елементів розумової діяльності,

перенесенням уваги на психічні процеси сприйняття, запам'ятовування і мислення, що безпосередньо пов'язане з поняттям якості управлінської праці.

Якість управлінської праці – це складне неоднозначне поняття, і сьогодні досі не існує єдиного визначення. Порівняльна характеристика підходів щодо визначення якості управлінської праці наведена у табл. 6.

Таблиця 6

Генезис дефініції «Якість управлінської праці»

Автор визначення	Характеристика дефініції
<i>Райзберг Б.А., Пекарський Л.С.</i>	Відображає рівень досконалості процесів планування і управління. В широкому значенні – міра, у якій якість управління спрямовує суспільне виробництво на досягнення соціально-економічних цілей у зв'язку з їхньою природою та умовами розвитку економіки.
<i>Майер В.Ф.</i>	Кваліфікація управлінського працівника чи складність його праці.
	Кваліфікація управлінського працівника, умови праці й народно-господарське значення галузі виробництва, важкість праці.
<i>Бляхман Л.С., Сидоров В.А.</i>	Якість живої праці відбиває процес доцільної витрати робочої сили, реалізації фізичних і розумових здатностей людини, витрати праці в процесі виробництва, його складність і зміст.
<i>Медведев В.А.</i>	Складність праці, пов'язана із кваліфікацією працівника.
<i>Кібанов А.Я.</i>	Характеристика конкретної праці, що відбиває ступінь її складності, напруженості (інтенсивності), умови й значимість для розвитку економіки.
<i>Корогодін І.Т.</i>	Сукупність якісних властивостей її елементів і ознак, зав'язків, що визначають ціль, характер, ступінь складності процесу праці, спрямованого на створення певного корисного ефекту.

Джерело: складено автором за даними [1; 2; 3-7; 9; 11; 15;17;19]

Аналіз наведених визначень дозволяє виділити три напрямки щодо якості управлінської праці (рис.3).

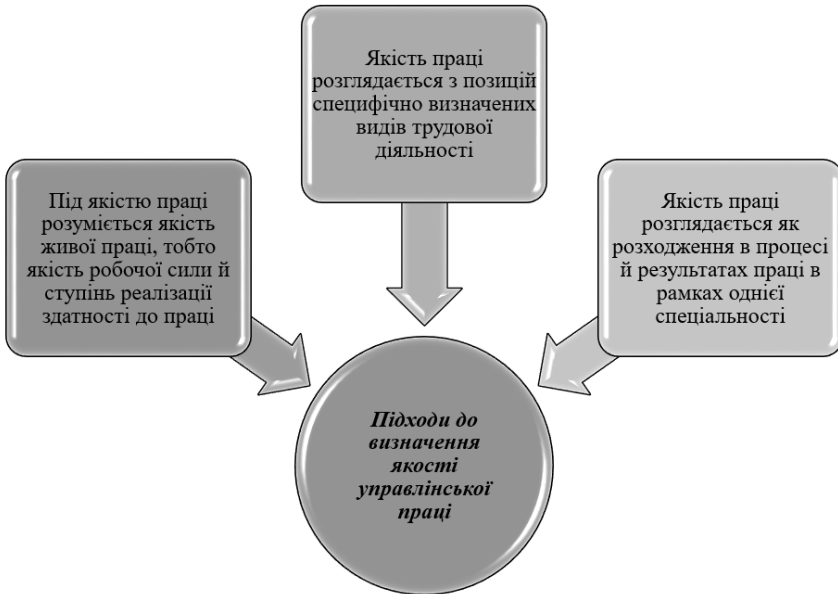


Рис. 3. Підходи до визначення якості управлінської праці

Джерело: складено автором

Якість управлінської праці може розглядатися в різних аспектах:

- ✓ політико-економічному;
- ✓ теоретично-методологічному;
- ✓ організаційно-методичному;
- ✓ техніко-технологічному.

В політико-економічному аспекті якість планування й управління виражає ступінь їхньої відповідності об'єктивним економічним законам розширеного відтворення в умовах суспільного виробництва.

В системі економічних законів відображаються цільова спрямованість суспільного виробництва, глибинні взаємодії процесів розширеного відтворення, взаємозв'язку виробничих сил і виробничих відносин. Тому якість планового управління як свідомого, активного й об'єктивно обумовленого впливу на розвиток

економіки і як приведення виробничих відносин у відповідність із розвитком виробничих сил повинне визначатися рівнем пізнання й відбиття у планово-управлінських рішеннях всієї системи об'єктивних економічних законів. У зв'язку з цим глибоке вивчення природи й характеру дії економічних законів і безпосередній розвиток знань про зміст і прояв цих законів при розробці управлінських рішень служать однією з важливих передумов підвищення їх якості.

У теоретико-методологічному аспекті якість управління виражається його відповідністю основним принципам соціального планування й управління. Застосування таких форм розробки управлінських рішень, що дозволяють враховувати основні принципи планування й управління, характеризує якісну досконалість управлінської праці з теоретико-методологічних позицій. Визначення категорії «якість управлінської праці» у політико-економічному і теоретико-методологічному аспектах дуже важливо з погляду пізнання сутності розглянутої категорії. Однак вказані аспекти якості важко піддаються оцінці й тим більше кількісному вимірюванню, тому поряд з теоретичними необхідно розглянути й прикладні аспекти даної категорії.

Організаційно-методичний аспект якості управлінської праці відбиває рівень організації процесів управління й якісні властивості використовуваних методів планування й управління. Якість організаційних структур, ступінь узгодженості, координованості їхніх дій в процесі розробки й реалізації управлінських рішень, дотримання порядку й строків виробітку й доведення рішень характеризує організаційну досконалість.

Техніко-технологічний аспект якості управлінської праці пов'язаний з вдосконаленням використовуваної операційно-процедурної технології планування і управління, методів і строків обробки інформації, технічної бази планування і управління [4].

Якість управлінської праці часто характеризується через поняття її ефективності. Але якщо якість – це всеохоплююче поняття, більш широке, то ефективність характеризує управлінські процеси у вужчому розумінні.

Ефективність управлінської праці – це співвідношення її корисного результату (ефекту) і обсягу використаних або витрачених для цього ресурсів. Розрізняють два види ефективності управлінської

діяльності: економічну й соціальну. Їхня самостійність, звичайно, відносна, тому що вони перебувають у тісній єдності й взаємозв'язку. По своїй ролі в забезпеченні гармонічного функціонування в суспільстві вони не рівнозначні: соціальна ефективність як узагальнююча, кінцева; економічна – як первинна, вихідна, і в цьому змісті основна. На сучасному етапі найбільший розвиток одержав критерій економічної ефективності управлінської праці, оскільки він дозволяє кількісно виміряти ефективність у сфері праці [2].

Основою для оцінки економічної ефективності управлінської праці є відношення суми витрат на управління до обсягу виробництва або до вартості одиниці продукції. При цьому дуже важливо враховувати такі характеристики:

- співвідношення темпів росту витрат на керування й обсягу приросту продукції або продуктивності праці;
- співвідношення обсягу приросту витрат на керування й обсягу приросту продукції, отриманої за рахунок росту продуктивності праці;
- співвідношення між приростом витрат на технічне переозброєння й приростом витрат на керування.

Економічна ефективність оцінюється за рівнем і динамікою витрат на той або інший вид управлінської діяльності. Однак сам факт економії грошей, часу або чисельності кадрів керування буде показником ефективності лише в тому випадку, якщо якість керування, принаймні, не погіршиться. Про дійсну економічну ефективність управлінської праці можна говорити тоді, коли витрати на управління не змінилися, а якість – покращилася; витрати на управління збільшилися, але ще в більшій мері покращилася якість керування. Найпоширенішим показником визначення ефективності управління є відношення загального або кінцевого результату виробництва до сукупних витрат по управлінню.

Ефективність управління являє собою результативність діяльності конкретної керуючої системи, що відбивається в різних показниках як об'єкта управління, так і властиво управлінської діяльності. Таким чином, результати праці, наприклад, працівників апарата управління, виражаються через кінцеві результати діяльності системи будь-якого рівня, а вдосконалювання системи управління сприяє підвищенню ефективності виробничої діяльності, забезпечуючи високий кінцевий результат.

Оскільки підвищення ефективності системи керування організацією припускає знаходження найкращих організаційних форм, методів, технології діяльності безпосередньо керуючих і керованих структур з метою досягнення останніми управлінсько-виробничих результатів із заданим критерієм або системою критеріїв, то в якості таких можуть виступати критерії раціональної і якісної організації системи та її складових частин, управлінської праці й процесу керування [7].

Отже, якість управлінської праці – багатовимірна величина, яка відображає рівень планування, організації та виконання процесів управлінської діяльності, а також ступінь відповідності її до загальноприйнятих стандартів. Зазвичай про якість управлінської діяльності судять по якості управлінських рішень.

Одне з найбільш принципових питань методології аналізу якості планово-управлінських робіт полягає у встановленні бази порівняння, використовуваної в процесі аналізу. Оскільки порівняння є основою будь-якого підходу до установаження якості, то база порівняння служить однією з визначальних характеристик методів оцінювання, що дає підставу розділяти методи відповідно до використовуваних базових показників.

Сутність методів оцінки представлено у табл. 7.

Таблиця 7

Сутність методів оцінки якості праці

Назва методу	Характеристика методу
1	2
<i>Метод статистичних зіставлень</i>	Заснований на порівнянні параметрів (критеріїв) якості, що характеризують оцінювану роботу і її результати, з аналогічними по змісту показниками, що характеризують попередні роботи. Судження про якість оцінюваної роботи формується шляхом розгляду місця, що займають показники, що її характеризують, у статистичному полі їх попередніх значень. Влучення показника в зону сприятливих тенденцій свідчить про якісність планово-управлінської роботи за даним критерієм, і навпаки.

Продовження табл.7

1	2
<i>Метод зіставлення планових і реальних результатів</i>	Заснований на порівнянні планових показників із практично досягнутими в результаті реалізації визначених рішень. У цьому випадку базу порівняння утворює інформаційний масив звітних показників про реальних підсумки здійснення планово-управлінських рішень. Рівень якості робіт визначається мірою відповідності реально отриманих результатів тим, які були визначені в ході розробки й прийняття планів, постанов, наказів, проєктів.
<i>Метод аналізу експериментальних результатів</i>	Застосовується, якщо прогресивність і дієвість планового та управлінського рішення перед його впровадженням перевіряється вибірково в експериментальних умовах на групі галузей, об'єднань, підприємств, науково-дослідних організацій. Якість вироблених рішень встановлюється шляхом порівняння показників функціонування економічних об'єктів в експериментальних умовах з аналогічними показниками, до переходу на експеримент, або з показниками не переведених на умови експерименту.
<i>Метод порівняння з результатами економіко-математичного моделювання</i>	Виходить із зіставлення параметрів і показників, що закладаються у плані, програмі та інших управлінських рішеннях, зі значеннями аналогічних показників, отриманих за допомогою математичного (імітаційного) моделювання процесів функціонування й розвитку об'єкту. Базові показники при використанні зазначеного методу формуються на основі модельного прогнозування, тобто за допомогою науково обґрунтованого прогнозу.

Продовження табл.7

1	2
<i>Метод нормативних зіставлень</i>	Оснoваний на порівнянні показників і параметрів пропонованих проектів планів, програм, постанов і інших управлінських рішень із нормативними значеннями відповідних показників, тобто з нормами витрати ресурсів, технологічними нормами, нормативами ефективності, раціональними нормами споживання, нормативами розподілу.
<i>Метод порівняння з рівнем вищих досягнень</i>	Заснований визначенні в процесі виконання оцінюваної роботи показники планів (програм, проектів), що характеризують якість роботи, порівнюються з аналогічними за змістом показниками, досягненнями у вітчизняній і світовій практиці. Зіставлення повинне вироблятися з обліком динаміки рівня вищих світових досягнень, тенденцій його зміни в період реалізації управлінських рішень.
<i>Метод порівняння з аналогічними роботами</i>	Заснований на зіставленні результатів або інших якісних властивостей даної роботи з отриманими при виконанні подібних чи близьких за змістом робіт, які проводилися раніше або проводяться паралельно з оцінюваними. Можливості застосування такого методичного підходу досить обмежені, тому що кожна планово-управлінська робота специфічна, оригінальна й не має прямих аналогів за винятком випадків заздалегідь наміченого дублювання робіт або проведення аналогічних робіт на конкурсній основі.

1	2
<i>Метод варіантних зіставлень</i>	Представляє широко розповсюджений прийом встановлення якості планово-управлінських робіт, здійснюваний за допомогою формування бази порівняння на основі розробки декількох варіантів планів, проектів управлінських рішень і порівняння їх між собою. Такий підхід зручний тим, що не вимагає пошуку зовнішньої стосовно даної роботи бази порівняння. Крім того, при варіантному аналізі можна не тільки встановити порівняльну якість варіантів, але й вибрати кращий варіант, що наближається до оптимального.

Джерело: складено автором за даними [1; 2; 4; 11; 12; 20-22].

Оцінювання ефективності управлінської діяльності (менеджменту) набагато складніше, оскільки проблематичним є визначення корисних результатів управління та одиниць їх виміру. Формування й реалізація корисного ефекту управлінської діяльності триває інколи кілька років. Крім того, на ефективність розвитку конкретної організації впливає не лише якість функціонування її системи управління, а й середовище, макроекономічна система.

Доцільність оцінки ефективності підприємства з позиції управління полягає у тому, що її показники є передумовою відповідних рішень, які дають змогу активно впливати на поточний стан і тенденції розвитку.

Багато уваги приділяється не стільки проблемам визначення й оцінювання ефективності менеджменту, скільки створенню та забезпеченню ефективного поточного функціонування операційних систем. Однак створення операційних систем без чіткого уявлення про критерії і показники ефективності їх функціонування втрачає раціональний сенс.

Оцінювання ефективності менеджменту охоплює такі компоненти:

- визначення змісту ключових понять;
- вибір критеріїв оцінювання;

➤ розроблення методології оцінювання.

Ефективність системи управління оцінюється з позиції трьох аспектів: економічного, соціального та виробничо-технічного (рис.4).



Рис.4. Аспекти ефективності системи управління

Джерело: складено автором

Тобто, досліджуючи ефективність системи управління підприємством необхідно враховувати усі з зазначених вище аспектів ефективності діяльності системи управління. Але, якщо економічна ефективність може бути оцінена кількісно, то соціальна і виробничо-технічна мають якісний характер, що створює складність при їх вимірі.

Узагальнюючи існуючі методики та можливості оцінки систем управління, які пропонують сучасні дослідження і врахувавши їх недоліки, їх можна систематизувати в модель аналізу системи управління. Така модель аналізу дасть змогу найбільш повно і всебічно оцінити як саму систему управління, так і результати її

діяльності. Тож, модель аналізу стану та ефективності діяльності системи управління може включати наступні етапи і мати такий вигляд (рис.5):

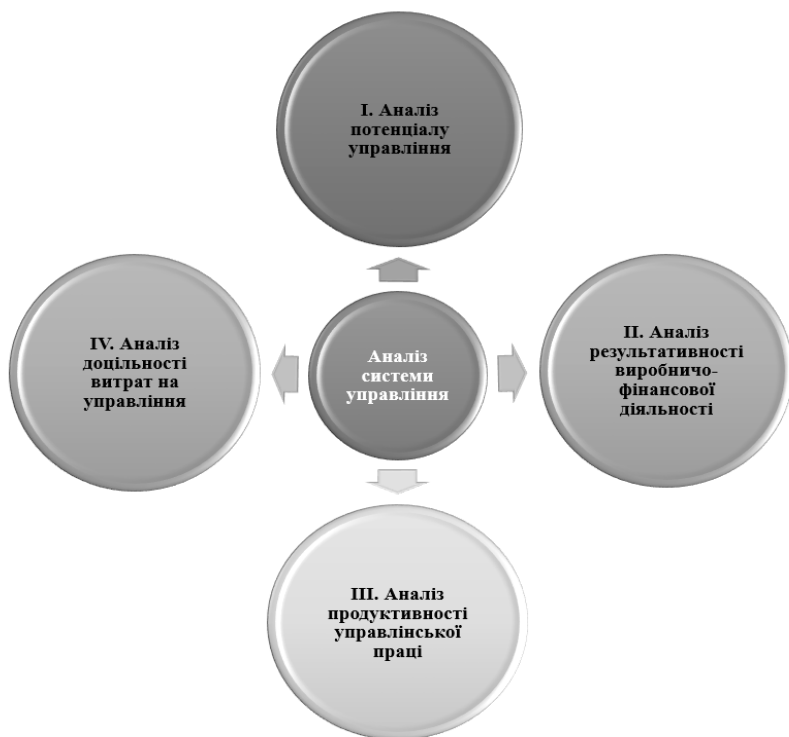


Рис. 5. Модель аналізу системи управління підприємством

Джерело: складено автором.

Розробка стандарту оцінки ефективності системи управління може включати розробку системи показників для управлінського обліку, в якій би знайшли відображення не тільки результати виробничо-фінансової діяльності підприємства, а й безпосередньо результати діяльності системи управління, а також якість управління. Але з огляду на те, що на даний момент відсутня методична база й обмежені вихідні дані для аналізу, у якості пропонованих можуть бути показники наведені у табл.8.

Таблиця 8

Показники для аналізу ефективності системи управління

Етап (блок) аналізу	Показник	Джерела інформації (вихідні дані)
<i>I. Аналіз потенціалу управління</i>	Чисельність працівників апарату управління;	Структура управління підприємством; штатний розклад; звіт про кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання (Форма №6-ПВ річна); терміновий звіт про виробництво промислової продукції (Форма №1-П); звіт про фінансові результати (Форма №2); баланс (Форма №1); калькуляція собівартості продукції; виконання поставок продукції за укладеними договорами та інші доступні для дослідника документи
	кількість виробничих працівників, що припадає на 1 працівника управління;	
	частка працівників апарату управління у загальній чисельності працівників;	
<i>II. Аналіз результативності виробничо-фінансової діяльності</i>	обсяг товарної продукції;	
	товарна продукція на 1 працівника;	
	чистий прибуток;	
	прибуток на 1 працівника;	
<i>III. Аналіз продуктивності управлінської праці</i>	рентабельність виробництва;	
	виробництво товарної продукції на 1 управлінського працівника;	
	сума прибутку на 1 працівника апарату управління;	
<i>IV. Аналіз доцільності витрат на управління</i>	частка заробітної плати апарату управління у загальній сумі фонду заробітної плати;	
	частка витрат на систему управління у собівартості;	
	сума прибутку, що припадає на працівників управління;	
	рентабельність витрат на управління.	

Джерело: узагальнено автором за даними [1;3;11;15;18;27].

Слід зазначити, що перелічені показники не є остаточними і у процесі аналізу можуть змінюватися і доповнюватися.

Серед сучасних методів системного дослідження управлінського процесу досить поширеним є функціонально-вартісний аналіз, який дозволяє через співвідношення «значущість – затрати» провести обстеження менеджменту організації. Аналіз структури витрат за функціями управління, з точки зору відповідності їх значенню для організації, повинен базуватися на реально існуючих потребах оточення. Критерієм, що підтверджує рівень реальних потреб, є обсяг продажу [22].

Інший підхід враховує те, що успіх роботи керівника залежить від того, наскільки вдало він розв'язує питання виробництва та фінансового становища свого підприємства (рис. 6).

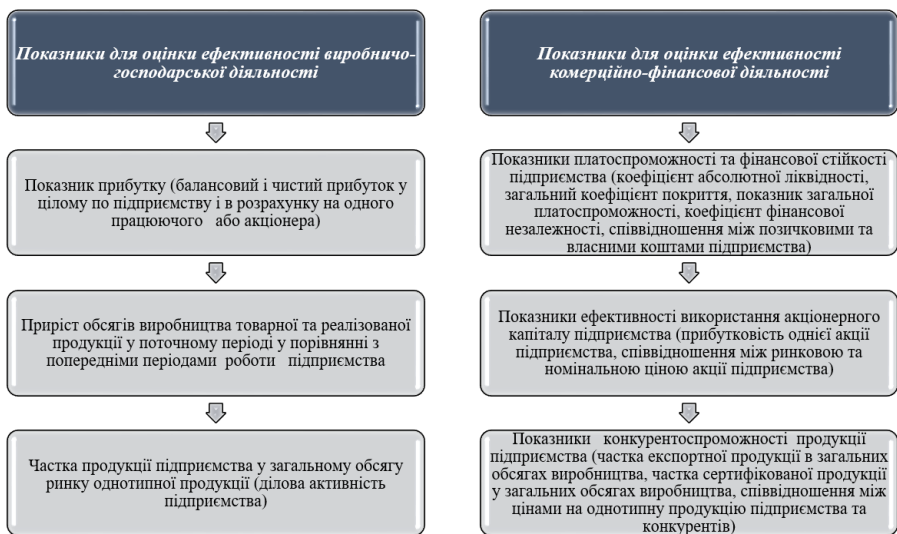


Рис. 6. Основні показники для оцінки роботи керівників підприємства
Джерело: складено автором за даними [5].

Досить розповсюдженою є сукупність методів оцінки управлінського персоналу на основі особистих якостей керівника, в основі цього методу – визнання впливу психологічних рис людини на

характеристику його діяльності. Основний недолік цього методу – його суб'єктивний характер. Фактично, оцінка ґрунтується не на аналізі реальної управлінської праці, а на тому, що думають про керівника оточуючі.

Визначення психологічних якостей на основі аналізу праці управлінського персоналу відбувається в рамках ситуаційної оцінки, в якій передбачена процедура відбору типових управлінських ситуацій в конкретному колективі, в структурі яких описується робота управлінця, а потім оцінюється його поведінка. Результатом буде більш професійно зорієнтована соціально-психологічна характеристика, яка містить інформацію щодо того, ефективно чи ні діяв працівник в пропонованих ситуаціях.

Функціональна оцінка керівника ґрунтується на аналізі процесу праці, виявленні, наскільки він добре справляється зі своїм посадовими обов'язками. Праця управлінця в такому випадку описується в структурі специфічних функцій по регулюванню спільної діяльності, що він виконує. Головна позитивна риса цього методу полягає в тому, що він ґрунтується на аналізі того, чим насправді займається управлінець.

Методика визначення стилю керівництва – аналіз якості виконання роботи на основі визначення стилю керування. Керівник створює цінності не напряму, а через інших людей, регулюючи їх поведінку та модифікуючи її у необхідному для реалізації спільних цілей напрямку. Аналіз управлінських функцій дозволяє розкрити зміст роботи, що виконує керівник, а визначення його стилю управління розкриває систему відповідальності, яку він вносить в процес роботи та яка виступає в якості важливого засобу його впливу на людей. При такому підході предметом оцінки являється характер взаємовідносин управлінця з підлеглими, особливості поведінки керівника в системі відносин «керівництво-підлеглий».

При здійсненні оцінки за результатами діяльності колективу використовуються виробничі та економічні показники, що відносяться наприклад, до якості, обсягу, строків отримання виробничих продуктів, послуг. Прибуток являється найбільш виразним та універсальним критерієм праці будь-якого управлінця, особливо в країнах з ринковою економікою. Однак, його використання передбачає аналіз та облік ряду інших показників, оскільки високі результати по прибутку можуть приховувати важливі

недоліки управління (наприклад, розлад у системі забезпечення ресурсами). Керівника також оцінюють за результатами введення та використання нової техніки та технології, темпами освоєння нової продукції. Ці показники свідчать про те, як добре та з якими витратами керівник досягає мети спільної діяльності, отримує певні результати. Однак, при такій оцінці не має можливості визначити, який вклад зробив управлінець безпосередньо.

Метод аналізу структури управлінської діяльності дозволяє сказати, що результати праці керівника утримуються в параметрах тих об'єктів, на які спрямована його діяльність. Діяльність керівника призводить до зміни характеристик керованих об'єктів. Таким чином, до результатів діяльності управлінця можна віднести створену структуру функціональних ролей в колективі, сформований порядок ділової взаємодії та спілкування, якість підготовки персоналу, мікроклімат, сприйнятливність системи до нововведень, організаційна цілісність, тощо. За цим методом визначається міра особистих зусиль управлінця.

Цільовий метод оцінки схожий на метод оцінки результатів. Процес оцінки в даному випадку полягає у визначенні, наскільки компетентно керівництво встановлює цілі та як добре працюють задля їх досягнення. Перевагою цього методу є можливість спланувати та контролювати діяльність управлінців, визначаючи її цілі та спостерігати за ступенем їх реалізації. Отримана інформація дозволяє зробити висновки наскільки ефективно спрацював керівник та чи були досягнуті цілі. Слабкою стороною цільової оцінки є те, що керівник може досягнути чи не досягнути своїх цілей не по своїй волі. Тобто результативність може залежати не від компетентності керівника, а від деяких непередбачених факторів [6].

Враховуючи специфіку управлінської праці, для визначення деяких показників її оцінки, інформацію можна отримати такими методами:

- усне або анкетне опитування – дозволяє з мінімальними витратами для дослідника одержати необхідні дані про технології управління і його складові, виявити думку працівників про вузькі місця в цій технології й можливих напрямках її раціоналізації;
- анкетне опитування використовується при розробці укрупнених нормативів виконання управлінських робіт, насамперед для його планування, коли хронометраж виявляється занадто

неекономічним через велику трудомісткість. однак опитувальні методи, що мають невисоку точність, необхідно доповнювати контрольними вимірами витрат часу;

- фотографія робочого часу – фіксування витрат робочого часу шляхом спостереження зі сторони за діяльністю працівника: суцільне (фотографія робочого дня), коли фіксуються витрати часу протягом дня, вибіркове, коли фіксується час виконання окремих робіт або операцій;

- хронометраж – це різновид фотографії робочого часу, полягає у спостереженні за діяльністю управлінського працівника, при цьому фіксують витрати його робочого часу. На відміну від фотографії робочого дня хронометраж використовується для циклічно повторюваних робіт;

- самофотографія робочого дня – це фіксування витрат робочого часу паралельно з основною діяльністю працівника. Протягом робочого дня в міру виконання окремих операцій управлінський працівник робить виміри часу й відповідні записи в спеціальній карті, самий економічний метод, оскільки не вимагає витрат на обстеження. Разом з тим точність цього методу часто буває недостатня для деталізації управлінського процесу на операції. Тут можливі суб'єктивні помилки працівника, що намагається сховати невинуватені, з його погляду, втрати часу і акцентувати увагу на нерациональність управлінської технології;

- метод моментних спостережень складається із проведення великої кількості коротких спостережень за окремими операціями у випадкові моменти часу протягом дня, тижня або місяця й вважається різновидом вибіркової фотографії робочого часу. Точність одержуваних результатів залежить від обсягу вибірки – кількості моментних спостережень, що визначається по загальноприйнятих формулах статистики [29].

Отже, велика кількість методів та підходів до визначення якості управлінської праці свідчить про багатовимірність та складність її вимірювання. Існуючі показники оцінки управлінської праці наведено в табл. 9.

Теоретичний огляд і аналіз наведених понять якості управлінської праці та показників для її оцінювання, свідчать про те, що єдиного підходу до реальної оцінки якості управлінської праці досі не існує. Більш того, в сучасних стандартах менеджменту якості цей показник

окремо не розглядається, а обчислюється за оцінкою якості керованих об'єктів чи виконаних робіт.

Таблиця 9

Показники оцінки організації управлінської праці

Назва показника	Формула розрахунку	Показники, які складають формулу
1	2	3
<i>Коефіцієнт використання технічних засобів управління при виконанні функцій</i>	$K1 = \frac{T\phi}{T_p}$	T_ϕ - сумарний фактичний час використання технічних засобів управління за рік, годин; T_p - сумарний розрахунковий час використання технічних засобів за рік, годин
<i>Коефіцієнт організації робочих місць виконавців функцій</i>	$K2 = \frac{K_{mn}}{K_o}$	K_{mn} .- кількість робочих місць, що відповідають вимогам типових проектів; K_o - загальна кількість робочих місць
<i>Коефіцієнт нормування праці виконавців функцій</i>	$K3 = \frac{B1}{B2}$	B_1 - час, витрачений на виконання нормованих робіт за рік, годин; B_2 - загальний час роботи за рік, годин
<i>Коефіцієнт регламентації функцій керування</i>	$K4 = \frac{K_p}{K_o}$	K_p - кількість функцій (процедур), забезпечених регламентуючою документацією; K_o - загальна кількість функцій (процедур)
<i>Коефіцієнт дублювання функцій керування</i>	$K5 = \frac{K_d}{K_o}$	K_d - кількість функцій (процедур), що дублюються підрозділами апарату управління, а також зайвих функцій

Продовження табл.9

1	2	3
Коефіцієнт використання робочого часу в виробничих підрозділах, що залежать від роботи апарату управління	$K_6 = \frac{\sum_1^m t_{ni}}{\sum_1^n t_{cmi}}$	$\sum_1^m t_{ni}$ - втрати робочого часу у виробничих підрозділах за рік через несвоєчасне або неякісне виконання відповідних управлінських функцій, t, m - число функцій (підсистем) управління; $\sum_1^n t_{cmi}$ - річний фонд часу у відповідних виробничих підрозділах, c, n - число підрозділів
Коефіцієнт якості виконання управлінських функцій	$K_{я.ф.у} = \sum_{i=1}^n K_i \cdot I_i$	

Джерело: складено автором за даними [23].

Слід також відмітити, що на практиці використання стандартів якості управлінської праці також не відбувається. Цей висновок можна зробити на основі розгляду і аналізу річних звітів про господарську діяльність будь-якого підприємства харчової галузі, в якому уваги до якості управлінської праці не приділяється. Разом з тим, таке положення виявляється тимчасовим, і майбутнє економічного і соціального розвитку харчових підприємств починається з якості управлінської праці, яка передуює виробничій діяльності.

Враховуючи зазначене, спроба оцінки якості управлінської праці на харчових підприємствах може бути зроблена відповідно існуючого стандарту якості у невиробничій сфері, але методичний підхід, який в ньому використовується, може бути корисним і для промислових підприємств. Можливості впровадження системи оцінки якості за

рекомендаціями модернізованого стандарту є те, що якість управлінської праці розглядається з використанням процесного підходу. Управлінська праця – це також здійснення управлінського впливу на керований об’єкт, у якості якого можна розглядати процеси, ресурси, працю окремих виконавців, виробничі тенденції змін тощо. Тому оцінка якості управлінської праці на основі якості виконуваних управліннями процесів пропонується розглядати з врахуванням якості цих процесів, що визначаються:

- ✓ своєчасністю виконання;
- ✓ економічністю розв’язання покладених на управлінців задач;
- ✓ повним та безпомилковим виконанням.

Процеси управління в якості керованого об’єкту представлено на рис.7.

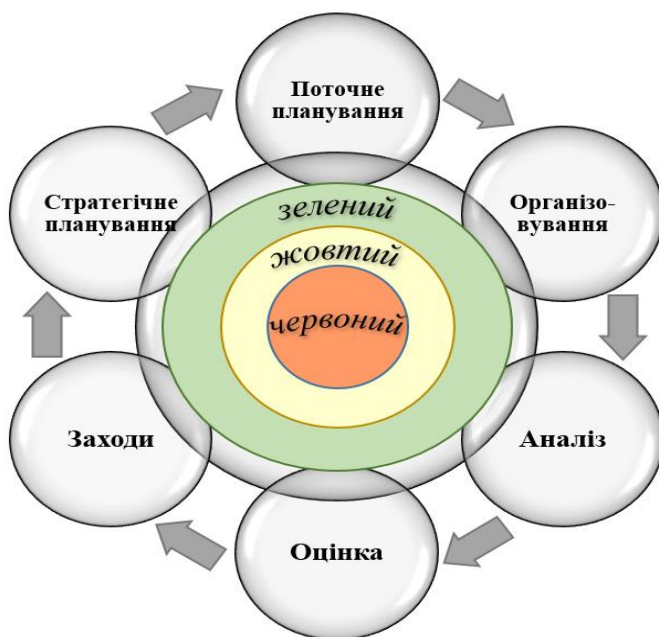


Рис 7. Коло процесів управління

Джерело: побудовано автором за даними [5;17;28].

Зміст кожного процесу управління має свої характерні особливості, представлені у табл. 10.

Таблиця 10

Зміст процесів управління

Процес управління	Характеристика
<i>Стратегічне планування</i>	Розробка стратегій і основних методів їх реалізації, створення і підтримання стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями і перспективами у підприємницькій сфері.
<i>Поточне планування</i>	Проводиться на короткостроковий період на базі визначеної виробничої програми, заданого потенціалу системи управління, охоплює всі сфери виробничо-господарської діяльності підприємства, підпорядковує їх досягненню цілей.
<i>Організування</i>	Підбір і розстановка персоналу; комплектування кадрів; делегування завдань і повноважень, права використовувати ресурси організації; встановлення зв'язків між елементами системи; адаптація організаційної структури до задач майбутньої діяльності; аналіз і використання кадрів; вирішення питань мобільності кадрів; координація учасників спільного процесу праці.
<i>Аналіз</i>	Збір та обробка інформації щодо виконання планів; вивчення процесів, що відбуваються в підпорядкованому підрозділі.
<i>Оцінка</i>	Співставлення фактичних і планових показників, визначення ступеня досягнення поставлених цілей, виявлення причин відхилень та віднесення цих відхилень на відповідальних осіб.
<i>Заходи</i>	Мотивація працівників або застосування штрафних санкцій; стимулювання праці; еквівалентність винагород трудовому вкладу; обов'язковість компенсації матеріальних витрат, допущених працівником через недбалість.

Джерело: складено автором за даними [5;17;28].

Кожен процес управління може здійснюватися повністю, частково або незадовільно. Для оцінки стану процесів управління пропонується їх градація по кольорам: зелений, жовтий і червоний відповідно. Отже, оцінка за вищенаведеним методом полягає у визначенні сектору, в який потрапляє відповідний процес, аналіз причин і можливих наслідків такого становища і прийняття заходів для покращення існуючої ситуації. Критичним є становище, коли процес знаходиться у червоному секторі, жовтий свідчить про задовільний рівень, але з суттєвими недоліками, і зелений – про досить високий рівень виконання та ефективності відповідного процесу. Модель оцінки стану процесів управління наведено в табл.11.

Таблиця 11

Модель оцінки стану процесів управління

Процес управління	Червоний	Жовтий	Зелений
1	2	3	4
<i>Стратегічне планування</i>	Довгострокові плани відсутні, рішення приймаються спонтанно без розробки відповідних планів	Наявні довгострокові плани зі значними недоліками: невідповідність цілей; не враховуються потенційні можливості підприємства	Чіткі стратегічні плани обґрунтовані, відповідають зовнішнім та внутрішнім можливостям, є цілком реальними та ефективними
<i>Поточне планування</i>	Поточні плани не розробляються або стосуються лише окремих підрозділів	Короткострокові плани присутні, але немає чіткої відповідності між планами усіх підрозділів, наслідки від їх впровадження не передбачені	Всі поточні плани взаємопов'язані та розроблені на базі виробничої програми, заданого потенціалу та системи управління

Продовження табл.11

1	2	3	4
<i>Організування</i>	Трудовий процес здійснюється некоординовано, кадри підбрано без необхідної ретельності; учасники процесу перебувають у значній невизначеності щодо своїх прав та обов'язків	Підбір та розстановка кадрів належним чином не сплановані, значна кількість робітників не відповідає кваліфікаційним вимогам; обмежена інформованість всіх учасників процесу	Ретельний підбір та розстановка працівників відповідно встановленим вимогам; чітка організаційна структура; постійна координація учасників
<i>Аналіз</i>	Аналіз процесів відсутній або носить несистемний характер	Аналіз проводиться вибірково та поверхово	Обґрунтований та систематичний аналіз
<i>Оцінка</i>	Через відсутність аналізу необхідні показники не враховуються, немає можливості зробити обґрунтовані висновки щодо діяльності підприємства	Окремі показники зіставляються, але не виявляються причини відхилень, немає можливості встановити відповідальних осіб	Усі фактичні і планові показники зіставляються, визначається ступінь досягнення поставлених цілей, виявляються причини відхилень та віднесення на відповідальних осіб

Продовження табл. 11

1	2	3	4
Заходи	Працівники не мають стимулів до праці, через відсутність аналізу всі зрівняні в винагороді за працю	Мотивація та санкції до працівників непорядковані, стимули до праці чітко не встановлено	Чітка регламентація винагород та санкцій за виконання робіт

Джерело: узагальнено автором за даними [5;6;11;17;19;28;30].

Таким чином, враховуючи вищенаведені методи і прийоми оцінки якості управлінської праці, її аналіз та оцінка здійснюється за наступною схемою (рис. 8):



Рис. 8. Схема оцінки якості управлінської праці

Джерело: розроблено автором

Розглядаючи якість управлінської праці через якісне виконання управлінських процесів, необхідно виділити основні процеси та критерії їх оцінювання. Цих процесів існує багато, від найпростіших, що здійснюються постійно в короткостроковому періоді (інформаційні процеси) до складних, потребуючих значної підготовки та часу (стратегічне планування). Але не всі процеси відображаються безпосередньо в документах та звітах підприємства, тому це ускладнює їх аналіз. Враховуючи всі ці фактори, необхідно зупинитись на основних процесах, які піддаються кількісній оцінці, а саме:

- реалізація обов'язків і відповідальності керівництва (їх можна оцінити за якістю розробки планів, яка, зокрема, полягає у відображенні в плані важливих для процесу виробництва показників: збільшення обсягів продукції, розширення номенклатури продукції і подальша реалізація її на нових ринках);

- управління ресурсами (оцінюються за рівнем забезпечення ресурсами запланованих показників: підвищення/зниження нормативу обігових коштів, забезпеченості трудовими ресурсами, підвищення продуктивності праці, збільшення ефективності використання основних фондів (фондовіддача), фондоємність, рівень затрат на гривню виготовленої продукції);

- планування виробництва (врахування при складанні планів відношення факт/план у минулому періоді, ритмічності виробництва.

Процеси управління та критерії їх оцінювання наведені в табл. 12.

Наведений підхід до оцінки якості управлінських процесів, процесів реалізації обов'язків і відповідальності керівництва не може бути проаналізований в достатньому обсязі, незважаючи на якісне виконання вимоги щодо показників збільшення обсягів виробництва та інших, дані по наявності освоєння нових ринків чи нової продукції можуть бути відсутні, а, оскільки за запропонованою методикою ці показники є необхідними для оцінки, то загальна оцінка може бути лише незадовільною.

Таким чином, можна розглядати поняття «якість управлінської праці» через наступні основні складові:

- якість організації праці як базу для здійснення всіх управлінських функцій та процесів;

- якість виконання всіх управлінських процесів та кожного виконуваного процесу;

Таблиця 12

Процеси управління та критерії їх оцінювання

Процес управління	Критерії	Формула для розрахунку
1	2	3
Реалізація обов'язків і відповідальності керівництва	Забезпечення якості розробки планів: врахування в плані збільшення обсягів виробництва, $РП_3$, % Наявність в плані нових видів продукції, $Н_п$ Освоєння нових ринків, $О_{н.р}$	$РП_3 = \frac{РП_{зфакт}}{РП_{змин.р.}}$ $РП_{з факт}$ - звітному періоді; $РП_{з мин.р.}$ - реалізованої продукції попереднього періоду. $Н_п = \frac{П_{зв}}{П_{мин.р.}}$ $П_{зв}$ - номенклатура продукції у звітному періоді; $П_{мин.р.}$ - номенклатура попереднього періоду. $О_{н.р} = \frac{К_{н/с\_зв.п.}}{К_{н/с\_мин.п.}}$ $К_{н/с\_зв.п.}$ - кількості нових споживачів до старих у звітному періоді; $К_{н/с\_мин.п.}$ - кількості нових споживачів до старих попереднього періоду.
Планування виробництва	Забезпечення виконання планових завдань, $В$ Ритмічність реалізації продукції, $К_p$, (питома вага продукції, зданої без порушення графіка) Надлишки нереалізованої продукції порівняно з нормативом, $Н_{нр.п}$	$В = \frac{РП_{ф.}}{РП_{пл.}}$ $РП_{ф.}$ - фактична величина; $РП_{пл.}$ - заплановане значення реалізованої продукції; $K_p = \sum_{i=1}^n K_i$ визначається шляхом підсумовування фактичних питомих ваг випуску за кожний період (K_i), але не більше планового їхнього рівня ($\rightarrow 1$); $Н_{нр.п.} = \frac{Н_{нр.п.зв.}}{Н_{нр.п.норм}}$ $Н_{нр.п.зв.}$ - величина у звітному періоді; $Н_{нр.п.норм}$ - нормативне значення.

1	2	3
Управління ресурсами	Забезпечення ресурсами запланованих показників виробничої діяльності, в т.ч.: <i>трудовими ресурсами:</i> оцінка загальної забезпеченості виробництва трудовими ресурсами ($З_{т.р}$) порівняння коефіцієнту плинності кадрів ($К_{пл}$) <i>основними фондами, $З_{о.ф.}$</i> <i>оборотними коштами, $З_{о.к.}$</i>	$З_{т.р} = \frac{Чф}{Ч_{пл}},$ $Чф$ - фактична чисельності робітників; $Ч_{пл}$ - необхідна (запланована) кількість; $К_{пл} = \frac{К_{пл.зв.п}}{К_{пл.мин.п}},$ $К_{пл.зв.п}$ - коефіцієнт плинності кадрів звітного періоду; $К_{пл.мин.п}$ - коефіцієнт плинності кадрів минулого періоду; $З_{о.ф.} = \frac{ОФ_{зв.п}}{ОФ_{мин.п}},$ $ОФ_{зв.п}$ - наявні основні фонди звітного періоду; $ОФ_{мин.п}$ - основні фонди попереднього періоду; $З_{о.к.} = \frac{ОК_{зв.п}}{ОК_{мин.п}},$ $ОК_{зв.п}$ - оборотні кошти звітного періоду; $ОК_{мин.п}$ - оборотні кошти минулого періоду.

Джерело: складено автором за даними [8; 15; 21; 22; 27].

➤ якість результатів діяльності підприємства як критерій економічної оцінки якості управлінської праці.

За даними складовими можна виділити резерви для покращення якості управлінської праці та діяльності харчових підприємств за напрямками:

- щодо організації управлінської праці: підвищення сумарного фактичного часу використання технічних засобів управління в годину; збільшення кількості робочих місць, що відповідають вимогам типових проектів; збільшення часу, витраченого на виконання нормованих робіт в складі загального часу роботи; скорочення загальної кількості функцій до величини кількості функцій, забезпечених регламентуючою документацією; зменшення кількості функцій (процедур), що дублюються підрозділами апарату управління, а також зайвих функцій; скорочення втрат робочого часу у виробничих підрозділах за рік через несвоєчасне або неякісне виконання відповідних управлінських функцій;

- щодо виконання управлінських процесів: розширення ринків збуту продукції; освоєння нових видів продукції; зменшення плинності кадрів; вдосконалення планування реалізації продукції у відповідності з можливостями підприємства; покращення ритмічності виробництва та реалізації продукції;

- щодо ефективності діяльності підприємства: підвищення продуктивності праці; збільшення рентабельності виробництва шляхом збільшення обсягів прибутку та скорочення собівартості продукції; покращення використання фондів підприємства, збільшення фондовіддачі.

Максимально можливий ефект від впровадження запропонованих заходів може сприяти підвищенню якості управлінської праці в межах до 20%.

Таким чином, розглянуті теоретичні підходи до визначення якості управлінської праці та методичні пропозиції щодо її оцінки дозволяють визначити її як сукупність особистісних характеристик управлінця, і як якість діяльності підлеглого йому колективу, і як продуктивність його праці. Пропонується розглядати якість управлінської праці через виконувані функції, досягнення поставлених завдань, через результати діяльності всього підприємства тощо. Найбільш досконалими з економічної точки зору є підходи щодо оцінки результатів діяльності управлінських працівників, але оцінити таким чином управлінську працю дуже важко через те, що ці результати не системні, немає їхнього

документального закріплення та методики розрахунку. Виконуючи розрахунки можна зіткнутися з такими труднощами, як відсутність єдиної методики для оцінки якості управлінської праці, недостатня кількість документованих джерел на підприємствах для оцінки необхідних показників, відсутність стандарту для оцінки якості управлінської праці.

Процес аналізу дозволяє виявити недоліки управлінської праці на підприємствах харчової галузі, а саме: недостатній рівень організаційного забезпечення управлінської праці; недосконале виконання управлінських процесів на підприємстві; наявність невикористаних резервів щодо підвищення економічної ефективності підприємства; відсутність стандарту по контролю за якістю управлінської праці; недостатнє мотивування управлінських працівників. Результати дослідження дозволяють дійти висновків про недосконалість системи управління підприємствами та недостатній рівень їх розвитку, що не дозволяє підвищити ефективність їх функціонування й розвитку, вимагає запровадження контролю за якістю управлінської праці із закріпленням порядку його ведення у нормативних документах, надати управлінським працівникам можливість самостійно звітувати про наявні недоліки в організації їхньої праці та пропонувати шляхи їх усунення.

В подальших дослідженнях доцільно розглянути запровадження стандартів якості управлінської праці, але цьому має передувати впровадження показників для оцінки цієї праці, систематизація документів – джерел відповідної інформації, визначення відповідальних осіб за ведення суцільного контролю та розробка системи преміювання за конкретні результати діяльності.

Зазначені рекомендації за умов комплексного їх впровадження та постійного дотримання дозволять значно підвищити якість управлінської праці на підприємствах харчової галузі, підсилити мотивацію управлінського персоналу, що в результаті підвищить загальну ефективність діяльності підприємства.

Список використаних джерел

1. Афанасьєв М. В. Побудова системи управління якістю в діяльності органів виконавчої влади регіону : монографія / М. В. Афанасьєв, Л. Г. Шемаєва, Л. Й. Аведян та ін.; за заг. ред. канд. екон. наук, доцента Л. Г. Шемаєвої. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 472 с.

2. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Менеджмент в організації. Київ: «Кондор», 2007. 589 с.
3. Гаєвська О.Б. Управління як соціальний феномен. Київ: КНЕУ, 2000. 168 с.
4. Єрмоєнко В.О., Рижигов В.С., Коваленко С.О. Основи нормування праці: навч. посіб. Київ: ТОВ «Видавництво Дельта», 2006. 288 с.
5. Завадський Й., Попов В. Сценарний підхід до вдосконалення управлінських процесів. *Економіка України*. 2002. №12. С. 56-60.
6. Задольський А. М., Бердичевська М. В. Сучасна концепція вдосконалення систем менеджменту якості на промислових підприємствах в умовах глобалізації ринку. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2018. № 15. С. 279-290. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2018_15_34.
7. Зеніна-Біліченко А.С., Ревенко Н.Г., Тарасенко С.І. Вибір методичного інструментарію аналізу системи управління промисловими підприємствами. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. Черкаси: ЧДТУ, 2010. №26. С.73-77.
8. Івахненко В.М., Горбатюк М.І. Теорія економічного аналізу. Київ: Слово, 2010. 345 с.
9. Казанджі А. В. Сутність дефініцій «управління», «менеджмент», «керівництво» та діалектика їх зв'язку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 1. С. 254–259. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/1452>.
10. Калинець К. С. Сутність та особливості формування управлінської команди. *Сучасний менеджмент і економічний розвиток*. Суми : СумДУ, 2014. С. 105–111. URL: <http://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d097.pdf> 2
11. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. *Прометей*. 2013. № 1. С. 146–151. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prom_2013_1_31
12. Кузнєцов Е.А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія. Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 382 с.
13. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.

14. Лазоренко Т. В., Голуб М. О. Економічні аспекти застосування сучасних концепцій менеджменту на вітчизняних підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Вип. 1 (18). 2019. С. 139–143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2019_1_39.
15. Лепейко Т. І., Пушкар О. І., Грузина І. А. Методологія та технологія управління сучасними підприємствами: теоретичний та практичний аспекти : монографія / за заг. ред. Т. І. Лепейко. Харків: ХНЕУ, 2014. 324 с.
16. Мальська М.П., Білоус С.В. Менеджмент організацій: теорія та практика. Київ : SBA-Print, 2019. 190 с.
17. Мікловда В.П. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: епістемологічні підходи та практична проблематика: Монографія. Полтава, 2012. 297 с.
18. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль : Крок, 2019. 368 с.
19. Мостенська Т.Л., Юрій Е.О., Ковтун О.А. Управління процесами реструктуризації підприємств на сучасному етапі/ Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика: колект. монографія / за ред. проф. Н. С. Скопенко, проф. О. І. Драган. Київ: Кафедра, 2020. 404 с. С.53-76. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/32138/1/management.pdf>
20. Мошек Г. Є., Миколайчук І. П., Палеха Ю. І., Поканевич Ю. В. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2017. 527 с.
21. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2008. 362 с.
22. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. Київ: Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
23. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч.посіб. Київ: Знання, 2007. 662 с.
24. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
25. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
26. Таран О.М. Стратегічне управління. Харків: ХНАУ. 2020. 345 с.

27. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Львів: Видавництво "Магнолія 2006", 2019. 332 с.

28. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

29. Щекин Г.В. Теорія і практика управління персоналом. Київ: МАУП, 2003. 280 с.

30. Luiz C.R. Carpinetti, Thiago Buosi and Mateus C. GeroÂlamo Quality management and improvement : A framework and a business-process reference model. *Business Process Management Journal*. 2003. №9(4). P.543-554 URL: https://www.researchgate.net/publication/240258483_Quality_management_and_improvement_A_framework_and_a_business-process_reference_model

31. Vereskliа M. R. Methodological approaches to forming professional competence of future economic managers. Professional competency of modern specialist: means of formation, development and improvement: monograph. Warsawa : BMT Eridia Sp. z o.o., 2018. P. 35–50.

Т.В. РИБАЧУК-ЯРОВА

кандидат економічних наук, доцент,

І.В. ТЮХА

кандидат економічних наук, доцент,

Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна

УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Харчова промисловість представляє сукупність галузей господарств, які беруть участь у переробці сільськогосподарської продукції та доведенні її до споживача. Вона завжди була і залишається пріоритетною не тільки для забезпечення внутрішніх потреб ринку але й впливає на рівень продовольчої безпеки держави. Особливості організації та планування підприємств промисловості обумовлені рядом факторів: сезонністю виробництва, наявністю сировинних баз, якістю сировини, що направляється на переробку, терміном зберігання сировини, продукції тощо.

В основі операційної діяльності лежить операційна функція. Операційна функція включає в себе всі дії, результатом яких є випуск продукції та послуг що постачаються підприємством у зовнішнє середовище. Ця функція притаманна будь-якому підприємству. Конкретний зміст операційної функції можна визначити сукупністю, досить автономних видів діяльності підприємства, які зумовлені його створенням, функціонуванням та розвитком [1-8; 11; 14; 15; 18; 21].

Будь-яке підприємство створюється і функціонує з метою задоволення потреб споживачів. Засоби для задоволення потреб, тобто споживчі блага, створюються в процесі виробництва товарів чи/або надання послуг.

Під терміном «виробництво» у загальному розуміється видобування, переробка сировини, обробка матеріалів і виготовлення товарів. Створення матеріальної продукції (товарів) звичайно прийнято називати «виробничою діяльністю». В останні роки застосовується більш широке поняття «операційна діяльність» (від англ. «operation» – дія, операція, робота) – це будь-яка продуктивна діяльність, яка пов'язана із створенням товарів чи послуг. За нормативними документами з обліку та фінансів, «операційна діяльність підприємства є основною, яка пов'язана із виробництвом і

реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг) і забезпечує підприємству основну частку прибутку, що є головною метою його створення, а також інші види діяльності, які не підпадають під категорію інвестиційної чи фінансової діяльності» [1; 5; 6; 10; 13; 17].

В основі операційної діяльності лежить операційна функція. Операційна функція включає в себе всі дії, результатом яких є випуск продукції та послуг що постачаються підприємством у зовнішнє середовище. Ця функція притаманна будь-якому підприємству. Конкретний зміст операційної функції можна визначити сукупністю, досить автономних видів діяльності підприємства, які зумовлені його створенням, функціонуванням та розвитком [8, с. 41].

Дослідження взаємопов'язаних умов і чинників, що забезпечують успішне виконання операційної функції як важливої сфери діяльності людей, потребують розглядання її з позиції системного підходу як своєрідну складну систему. Поняття «система», її межі достатньо умовні і залежать від об'єкта та мети дослідження. Системою можна назвати будь-який об'єкт, що має у своєму складі сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих частин або елементів. Операційна система самостійно при взаємодії з іншими системами задовольняє потреби і запити споживачів за допомогою виробленою цією системою продукції або наданих послуг. Операційна система – це повна система виробничої діяльності будь-якої організації (об'єкта), яка становить собою сукупність трьох взаємозалежних підсистем: переробна підсистема, підсистема забезпечення та підсистема планування і контролю [14, с. 87].

Переробна підсистема здійснює продуктивну діяльність перетворення вхідних величин на вихідні результати. Всі перетворення ресурсів в переробній підсистемі здійснюються відповідно до прийнятої технології. Це сукупність функціонально пов'язаних засобів технологічного оснащення, спеціально спроектованих для виконання в регламентованих умовах виробництва (надання послуг) заданих технологічних процесів або операцій над певними предметами праці. За своєю сутністю технологія є способом перетворення вхідних ресурсів на бажаний вихідний продукт.

Підсистема забезпечення не пов'язана безпосередньо з виготовлення продукції але вона виконує необхідні функції забезпечення безперебійної ритмічної роботи переробної системи. До

підсистеми забезпечення належать допоміжні та обслуговуючі господарства.

Система підсистеми забезпечення складається з трьох функціональних підсистем нижчого порядку [7, с. 28]:

- технічної підготовки виробництва – наукових досліджень, конструкторських розробок, організаційно-технологічного проектування, освоєння нових виробів;

- технічного обслуговування виробництва – виготовлення інструменту та оснащення, виконання планово-попереджувальних ремонтів, забезпечення, виконання транспортних і складських операцій;

- ресурсного забезпечення – який підтримує виробничий процес матеріальними, енергетичними, людськими ресурсами.

Підсистема планування і контролю – отримує від переробної підсистеми інформацію про стан системи. Інформація надходить із внутрішнього середовища (про цілі, політику, персонал, тощо) та зовнішнього середовища (попит, вартість ресурсів, конкуренцію, тощо). Ця підсистема повинна опрацювати всю інформацію і видати рішення як має працювати переробна підсистема. Конкретні питання що підлягають вирішенню охоплюють планування виробничих потужностей, оперативне управління, управління запасами тощо.

Підсистема планування і контролю планує діяльність організації на наступний рік, здійснює контролю за виконання рішень, визначає стратегічні напрями розвитку організації.

Операційній системі властиві наступні характеристики [1, с. 124]:

- цілісність;
- комунікативність;
- структурність;
- цілеспрямованість;
- відкритість;
- складність;
- результативність;
- гнучкість;
- керованість;
- довготривалість.

Процес управління виробництвом (операційною діяльністю) – це сукупність послідовних дій управлінського персоналу з визначення цілей для суб'єкта управління та їх фактичного стану на основі

реєстрації та обробки відповідної інформації, формування та затвердження економічно обґрунтованих виробничих програм та оперативних завдань. Загальними функціями управління виробництва є організація, нормування, планування, координація, контроль та регулювання [5; 7; 14].

Щоб забезпечувати споживача необхідною продукцією в визначені терміни та отримати кінцевий результат, необхідно організувати виробництво. Слово «організація» походить від латинської «organize», що означає: творити спільно, належне упорядкування, налагодження, влаштування. Для успішного функціонування на ринку та здійснення різних видів діяльності, ефективного господарювання, випуску конкурентоздатної продукції, отримання прибутку необхідно мати в наявності виробничі площі та приміщення, обладнання, устаткування, пристрої тощо (іншими словами – засоби праці), сировину, матеріали та все інше, що підлягає обробці (предмети праці), робітників (робоча сила) і поєднувати їх у єдиний виробничий процес, тобто організовувати виробництво.

Отже, *організація виробництва* – це упорядкування й координація всіх матеріальних, трудових елементів виробництва з метою ефективного господарювання і досягнення позитивного результату в діяльності підприємства. Це сукупність правил, процесів, дій, що забезпечують форму та порядок поєднання праці і речовинних елементів виробництва з метою підвищення ефективності виробництва та збільшення прибутку [6, с. 62].

Об'єктивна необхідність організації виникає з того, що виробництво постійно перебуває в стані змін і розвитку, який не може бути хаотичним, оскільки не приведе до досягнення позитивного результату. Організацію виробництва слід розглядати як науку, тобто як систему знань і як процес із відповідною технологією, своїми формами і методами протікання.

Кожне підприємство має свої особливості виробництва, які визначають комплексні завдання з його організації: проектування та освоєння нових видів товарів, забезпеченість сировиною, використання робочої сили та устаткування, поліпшення асортименту та якості продукції, транспортування тощо. Такі завдання ґрунтуються на сукупності елементів, що складають виробництво. Сфера організації виробництва охоплює процес поєднання підсистем

в єдиний виробничий процес, який вивчається наукою організація виробництва (табл. 1).

Таблиця 1

Елементи підсистеми організації виробництва

№	Елемент підсистеми	Характер впливу	Сфера дослідження різних наук		
1	Спільна праця	Хто здійснює вплив в процесі виробництва	Сфера організації праці	Сфера організації виробництва	Наука про організацію праці та інші області знань
2	Засоби праці	За допомогою чого здійснюється вплив в процесі виробництва	Сфера техніки виробництва		Технічні науки
3	Технології (сукупність правил, способів здійснення процесу виробництва)	Як здійснюється вплив в процесі виробництва	Сфера технології виробництва		Технологія виробництва
4	Предмети праці (матеріали, напівфабрикати, сировина, машини, деталі, вироби тощо)	На що спрямовано вплив в процесі виробництва	Сфера технології виробництва		Природні і технічні науки, що вивчають предмети праці і їх обробку
5	Економіка (економічні зв'язки і відносини всередині підприємства та із зовнішнім середовищем)	В якій формі відбувається кругообіг виробничих фондів	Сфера економіки виробництва		Економічні науки

Джерело: складено авторами

Управління виробництвом здійснюється на підставі об'єктивних економічних законів (закону вартості, зростання потреб, попиту та пропозиції тощо), а також законів менеджменту: спеціалізації управління, інтеграції управління, оптимального поєднання централізації і децентралізації управління, демократизації управління, економії часу в управлінні, пропорційного розвитку систем управління тощо. Невиконання цих законів може спричинити негативні наслідки у виробництві (збитковість, банкрутство).

Головна мета підприємства – виробляти певні види продукції та надавати послуги, задовольняти запити й потреби в них ринку та отримувати максимальний прибуток у довгостроковій перспективі [10, с. 16].

З точки зору економічних відносин промислове підприємство являє собою підприємницьку структуру, якій притаманні:

- виробничо-технологічна єдність;
- організаційно-економічна єдність;
- повна господарська самостійність [17, с. 51].

Харчова галузь складається із сукупності підгалузей, які різняться між собою не тільки продукцією, що на них виробляється, а й умовами її виробництва. Так, для ряду галузей харчової промисловості (наприклад, цукрова, консервна, виноробна, олійно-жирова) характерне [11]:

- сезонне виробництво, яке призводить до нерівномірного використання виробничих потужностей;
- необхідність розміщення виробництва певних видів продукції на невеликій відстані від сировинної бази;
- значна залежність якості ряду продуктів від тривалості переробки сировини;
- терміни зберігання більшості продукції, як правило, обмежені;
- суттєва залежність від тари та упаковки продуктів;
- підвищені вимоги до якості продукції;
- часта зміна асортименту з багатьох продуктів;
- залежність якості продукції від якісних характеристик сировини;
- виробництво ряду продуктів вимагає великої кількості сировини.

Управління організацією операційного (виробничого) процесу полягає також у забезпеченні раціонального поєднання у просторі й часі основних, допоміжних і обслуговуючих процесів, а також людей і матеріальних елементів виробництва. Виробничий процес – основа

всієї діяльності підприємства, в результаті якого сировина перетворюється у готову продукцію

Головною умовою здійснення виробничих процесів є взаємодія трьох елементів: цілеспрямованої діяльності людини; засобів праці (машин, обладнання, транспортних засобів, будівель, споруд тощо) та предметів праці (сировини та матеріалів які піддаються обробці). Задача організації виробничого процесу полягає в оптимальному поєднанні цих трьох складових [10; 18].

Виробничий процес складається із часткових процесів, які залежно від участі у виробничому процесі, можуть бути поділені на основні та допоміжні.

Основними виробничими процесами називаються виробничі процеси, в результаті здійснення яких відбуваються якісні зміни предметів праці (внутрішні властивості, зовнішній вигляд, форма тощо). Саме основний процес визначає цільове призначення (профіль) підприємства. До основних процесів належать технологічні, природні тощо.

Технологічний процес – це формалізована сукупність операцій, спрямованих на перероблення сировини і матеріалів у напівфабрикати та готову продукцію. Технологічні процеси є основою технології виробництва [8].

Природний процес здійснюється під впливом природних сил на сировину і матеріали без втручання людини. Такими процесами при виробництві харчових продуктів є: дозрівання борошна, бродіння тіста, бродіння виноматеріалів, дозрівання сирів, прокисання молока, витримка кон'ячних спиртів, вирощування солоду тощо.

Допоміжними виробничими процесами створюються необхідні умови, для протікання основних процесів (забезпечення виробництва матеріальними ресурсами, ремонт обладнання, виробництво енергії, відвантаження готової продукції). Сукупність допоміжних процесів складає допоміжне виробництво.

Обслуговуючі процеси – забезпечують здійснення основних і допоміжних процесів (контроль протікання виробничих процесів, транспортування товаро - матеріальних ресурсів контроль якості продукції, забезпечення робочих місць, інструментами тощо).

Побічні процеси – це процеси виготовлення неосновної готової продукції, в основному виготовлення продукції з відходами виробництва та при комплексному використанні сировини

(виробництво CO₂ на спирт. і пив. заводах, хлібопекарських і кормових – дріжджів, на спиртових заводах, що переробляють на спирт мелясу) [4; 5; 10].

Виробничий процес поділяється на стадії, які в свою чергу представлені виробничими операціями.

Виробнича стадія – це технологічно-закінчена частина виробничого процесу, яка характеризується якісними змінами предмету праці, на шляху перетворення його в готову продукцію. Наприклад, в хлібопекарній промисловості стадії виробничого процесу – це підготовка сировини, бродіння, випічка, укладка в лотки. Виробнича стадія складається з певного числа операцій.

Виробнича операція – це первинна ланка виробничого процесу, яка виконується на одному робочому місці, за допомогою одних і тих же засобів праці, над одним і тим же предметом праці. Як тільки змінився якийсь елемент операції, виникає нова операція. Наприклад, операції виробничої стадії “розливу лікєро-горілочаних виробів” такі: розлив, закупорювання, нанесення етикеток, бракераж, складання пляшок у ящики. У той же час на одному робочому місці робітником (групою, робітників) може виконуватись декілька операцій, які створюють частковий процес праці. Декілька операцій, які виконуються на одному робочому місці, створюють робочий цикл.

Виробничі процеси класифікують за наступними ознаками [5; 6; 8; 17]:

1. *Залежно від ролі в загальному процесі виготовлення готової продукції:*

- основні;
- допоміжні;
- обслуговуючі;
- побічні.

2. *За характером впливу на предмет праці:*

- технологічні – під час яких відбувається зміна форми, структури, складу, якості предметів праці під впливом живої праці і знарядь праці;

- природні – коли змінюється фізичний стан предметів праці під впливом сил природи.

3. *За формою взаємозв’язку із суміжними процесами:*

- аналітичні, коли внаслідок первинного оброблення (розчленування) комплексної сировини одержують різноманітні

продукти для наступної обробки ;

- синтетичні, під час яких напівфабрикати, що надійшли з різних процесів перетворюються у єдиний виріб;

- прямі, що створюють з одного виду матеріалу один вид напівфабрикатів, або готового продукту.

4. *За способом руху предметів по робочих місцях:*

- безперервні;

- перервні;

5. *За характером устаткування, що використовується:*

- апаратурні;

- відкриті (локальні).

6. *За рівнем механізації :*

- ручні процеси, що виконуються робітником за допомогою ручного інструменту, без застосування машин, механізмів і механізованих інструментів;

- машинно-ручні, які виконуються робітником за допомогою машин і механізмів;

- машинні, що здійснюються на машинах за обмеженої участі робітників; автоматизовані, які здійснюються на машинах-автоматах, при цьому робітник управляє виробничим процесом та контролює його перебіг; комплексно-автоматизовані, під час яких поряд з автоматичним виробництвом здійснюється автоматичне оперативне управління.

7. *За масштабами виробництва однорідної продукції:* масові;

- серійні;

- індивідуальні (одиничні).

8. *За характером об'єкту виробництва :*

- прості, які складаються з операцій, які здійснюються над певним предметом праці на одному робочому місці одним робітником. Операція характеризується незмінністю предметів праці, робочого місця та виконавця. Це послідовність операцій результатом якого є виріб.

- складні – передають та поєднання декілька простих процесів.

Уміння менеджера раціонально організувати операційний (виробничий) процес виготовлення виробу полягає в тому, щоб розчленувати складний процес на прості, а потім звести їх в єдиний комплекс у часі просторі так, щоб забезпечити випуск готових виробів у необхідній кількості у потрібний строк.

9. *За характеристикою протікання процесів:*

- потокові;
- непотокові.

Всі виробничі процеси повинні раціонально поєднуватись у часі і просторі. Управління організації виробничого процесу повинно охоплювати всі етапи діяльності підприємства: починаючи з підготовки виробництва до визначення процесів виготовлення і складання виробів та забезпечення процесу всім необхідним (матеріалами, трудовими ресурсами, устаткування, допоміжними процесами, тощо). Раціональна організація виробничого процесу має відповідати вимогам і будуватися на таких принципах як: спеціалізація, пропорційність, паралельність, ритмічність, прямо точність, поточність, найменших зусиль, уніфікації, нормалізації [6, с. 107].

1. *Принцип спеціалізації* – це розчленування виробничого процесу на складові частини й закріплення за кожним підрозділом (цехом, робочим місцем виготовлення певного виробу (предметна спеціалізація) або повної операції (технологічна спеціалізація). Передбачає зменшення номенклатури продукції, яка виготовляється на кожній ділянці, створює передумови механізації і автоматизації, внаслідок чого поліпшується використання ресурсів підприємства, підвищується якість продукції, знижується її собівартість.

2. *Принцип пропорційності* передбачає забезпечення однакової пропускної здатності всіх виробничих підрозділів при виконанні основних, допоміжних й обслуговуючих виробничих процесів, повне завантаження виробничих потужностей і відсутність «вузьких місць».

3. *Принцип безперервності* передбачає усунення всіх перерв у роботі робітників, обладнання і просуванні предметів праці у процесі виробництва. Безперервність є однією з найважливіших умов скорочення виготовлення продукції.

4. *Принцип паралельності* передбачає одночасне виконання окремих операцій і процесів. В результаті скорочується час виготовлення продукції. Паралельне виконання операцій забезпечується при організації потокового виробництва.

5. *Принцип ритмічності* полягає в тому, що робота всіх підрозділів підприємства і випуск продукції повинні здійснюватися

за певним ритмом, планомірною повторюваністю. Визначається показником ритмічності, який ураховує відхилення обсягів виробництва від його запланованого значення на окремих відрізках часу планового періоду.

При визначенні цього показника можуть враховуватись або тільки від'ємні відхилення (недовиконання плану), або як від'ємні, так і позитивні (перевиконання).

Дозволяє найповніше використовувати виробничу потужність підприємства і його підрозділів.

6. Принцип рівномірності передбачає виробництво продукції рівними партіями за однакові проміжки часу.

7. Принцип гнучкості означає, що виробничий процес повинен оперативно адаптуватися до зміни організаційно-технічних умов пов'язаних з переходом на виготовлення іншої продукції або її модифікацією. Гнучкість виробничого процесу дозволяє освоювати нову продукцію у короткий термін з меншими витратами. Значення принципу гнучкості особливо зростає в умовах швидких темпів науково-технічного процесу, коли об'єкти виробництва часто міняються. Гнучкість виробничого процесу досягається універсалізацією знарядь праці. Засобів автоматизації та методів обробки, впровадження верстатів з ЧПК, гнучких виробничих систем.

8. Принцип уніфікації. Передбачає використання однакових деталей, комплектуючих, вузлів та модулів для різних типів машин і обладнання.

Одним із визначальних характеристик операційної діяльності суб'єктів господарювання харчової промисловості виступає тип виробництва.

Тип виробництва – це комплексна характеристика організаційно-технічного рівня виробництва, яка зумовлена широтою номенклатури, регулярністю, стабільністю та обсягом випуску продукції формою руху виробів по робочим місцям [13].

Тип виробництва може характеризуватися ступенем спеціалізації робочих місць, тобто кількістю різновидів робіт, що виконуються на цих місцях.

Якщо значення коефіцієнту спеціалізації робочих місць для різних типів виробництва становить 1-2 то таке робоче місце належить до масового типу виробництва, 2-10 до великосерійного, 10-20 до

середньо серійного, 20-40 до дрібносерійного, більше 40 до одиночного типу виробництва [7, с. 101].

Одиночний тип виробничого процесу характеризується:

- виготовлення виробів в одиночних екземплярах або малими партіями, широкою їх номенклатурою;
- застосуванням універсального устаткування;
- групуванням робочих місць за принципом технологічно однорідних операцій;
- відсутністю закріплення певних операцій за окремими працівниками;
- високою кваліфікацією працівників, яка враховує різноманітний характер виконуваних робіт; відсутністю детальної розробки технологічного процесу виготовлення виробу [4].

Форма одиночного виробничого процесу поширена на дослідних заводах, та при експериментальному виробництві.

За серійним типом виробництва вироби випускаються серіями, які періодично повторюються. Виготовлення виробів серіями дозволяє закріпити за робочими місцями ряд операцій для постійного чи повторюваного їх виконання. Характеризується групування робочих місць за технологічним і предметним принципом, середньою кваліфікацією працівників, детальним розроблення технологічного процесу.

Серійне виробництво відзначається зменшенням питомої ваги ручних робіт, використанням при виконанні основних операцій робітників середньої кваліфікації, відносним скороченням тривалості робочого циклу, порівняно низькою собівартістю виготовленої продукції [1, с. 204].

Масове виробництво – відрізняється постійною структурою процесу праці. На кожному робочому місці з дня в день повторюються одні й ті ж самі процеси праці, пов'язані з виготовлення одного і того ж виробу. Вироби виготовляються у великій кількості, застосовується спеціалізоване обладнання, робочі місця розташовані за ходом технологічного процесу, переважно спеціалізуються на виконанні однієї операції, робітники можуть мати не високу кваліфікацію. Характеризується зменшення незавершеного виробництва, зниження собівартістю виготовлюваної продукції та підвищення продуктивності праці [2, с. 42].

Для основного виробництва харчової промисловості характерні серійний і масовий типи виробництва. Серійний тип характерний для підприємств, що випускають велику кількість номенклатури виробів (кондитерська, хлібопекарна, макаронна галузі). Одиничний тип виробництва застосовується в ремонтному господарстві.

Для того щоб виробничий процес відбувся необхідний певний період часу, за яким предмети праці пройдуть відповідну технологічну обробку, щоб перетворитися в готовий продукт. Організацію виробничого процесу в часі характеризує виробничий цикл.

Тривалість виробничого циклу – це календарний проміжок часу від моменту запуску сировини, напівфабрикатів та матеріалів у виробництво до повного виготовлення та здачі готової продукції на склад. Тривалість виробничого циклу розраховується в одиницях календарного часу (години, дні, місяці) [6, с. 94].

Складовими виробничого циклу є технологічний і операційний цикли. Структура виробничого циклу складається з двох основних елементів: часу виробництва (робочого періоду) та перерв у роботі.

Операційний цикл представляє собою час виконання однієї операції, протягом якої виготовляється один виріб, партія виробів, або кілька різних виробів.

Під технологічним циклом розуміється час виконання технологічних операцій у виробничому циклі.

Природні операції – це біохімічні, та мікро та біохімічні операції, протягом яких процес праці припиняється, а процес виробництва продовжується (бродіння тіста). Тривалість проходження природних процесів визначається особливостями технології.

Підготовчо-завершальний час – це час що витрачається на початку робочої зміни на підготовку робочого місця, наладку обладнання, ознайомлення із завданням і в кінці зміни для здавання готової продукції [6, с. 55].

Перерви партійності виникають під час оброблення предметів праці партіями, коли кожен предмет праці що надходить на робоче місце у складі партії аналогічних виробів пролежує двічі: один раз до початку оброблення а другий до закінчення оброблення всієї партії перед її транспортуванням на наступну операцію. Ці перерви розраховуються разом із тривалістю технологічних операцій і складають операційний цикл.

Перерви між операційного очікування виникають через неузгодженість тривалості суміжних операцій технологічного процесу, що зумовлює простой предметів праці до моменту звільнення робочих місць (устаткування) для проходження обробки на черговій операції.

Перерви міжцехового очікування виникають за різночасного виготовлення виробів. Як правило, такі перерви виникають під час переходу продукції від однієї стадії виробництва до іншої, або з одного цеху в інший. Тривалість цих перерв багато в чому залежить від якості оперативного-виробничого планування [14, с. 76].

Виробничі операції мають різну тривалість і такти і, щоб створити єдину виробничу систему, менеджеру необхідно раціонально поєднувати між собою операції з різними тактами. В залежності від виду цього поєднання в процесі виробництва операцій з неоднаковими тактами розрізняють: послідовний, паралельний, змішаний (послідовно-паралельний) види руху предметів праці. Таким чином моделюються варіанти досягнення скорочення виробничого циклу.

Послідовний вид руху предметів праці. Сутність цього виду руху характеризується такими умовами: вироби передаються на кожен наступну операцію всією партією після обробки її на попередній; устаткування в межах обробки партії виробів працює без простоїв [8].

Цей вид руху застосовують у не потоковому виробництві при обробці невеликих партій продукції. Ритм процесу визначається тривалістю останньої операції. При побудові графіка послідовного виду руху передача всіх виробів з однієї операції на іншу відбувається після закінчення обробки всіх виробів партії на попередньому робочому місці чи на попередній операції. За даним видом руху предметів праці не повністю використовується час початку і кінця зміни.

Паралельний вид руху предметів праці. Кожна наступна операція по кожному виробу партії починається негайно після закінчення обробки даного виробу на попередній операції, тобто передача предметів праці з однієї операції на іншу здійснюється не партією, а поштучно. Обробка на всіх операціях виконується одночасно без витрат часу на очікування. Такт (ритм) виробничого процесу постійний і визначається тривалістю найдовшої операції, яка

називається головною операцією. Головна операція виконується без перерв, всі інші виконуються з перервами [17].

Паралельно-последовний (змішаний) вид руху предметів праці. Цей вид руху використовують для скорочення технологічного циклу. Передбачає передачу оброблювальних виробів частково поштучно, а частково невеликими партіями, але таким чином, що весь процес виробництва в межах одного циклу здійснювався без перерв. Обробка виробів на кожній наступній операції починається раніше ніж закінчується обробка всієї партії на попередній операції.

Основні напрямки скорочення тривалості циклу відбуваються [2, с. 51]:

1. За рахунок зменшення часу на технологічний цикл шляхом:
 - впровадження нової технології і техніки;
 - забезпечення виконання двох та більше операцій одночасно (паралельно);
 - заміна природних операцій відповідними технологічними;
 - скорочення часу проходження технологічного процесу завдяки їх інтенсифікації.
2. За рахунок зменшення тривалості допоміжних операцій:
 - механізація та автоматизація допоміжних операцій;
 - взаємне сполучення в часі контрольних і технологічних операцій;
 - скорочення відстані та збільшення швидкості між операційного транспортування сировини;
 - виконання трудомістких налагоджувальних робіт у між змінні періоди.
3. За рахунок зменшення та виключення перерв усіх видів:
 - удосконалення технології;
 - застосування безперервно діючого устаткування;
 - зміцнення дисципліни;
 - своєчасне забезпечення сировиною та матеріалами.

Сукупний виробничий процес з виготовлення складної продукції має окремі частини і стадії, що здійснюються у просторово відокремлених елементах (робочих місцях) і підсистемах (дільниці, цехи), котрі мають функціональну спеціалізацію [12].

Типовий склад елементів, підсистем виробничої системи, спрямованих на виконання основного завдання з випуску певної кінцевої продукції, визначається технологією її виготовлення при

забезпеченні максимального здійснення основних структуроутворюючих зв'язків. Такі зв'язки структурних елементів і підсистем зумовлюють існування виробничої системи взагалі.

Зв'язки полягають у взаємодії матеріальних об'єктів, трудових колективів та окремих працівників у процесі виробництва. На зв'язках взаємодії вибудовуються технологічні та виробничі процеси, просторова і часова організація [9].

Склад виробничої системи, її структура формуються з елементів, які мають функціональні й синергічні зв'язки взаємодії, безпосередньо беруть участь у виробничому процесі й у формуванні системного ефекту, забезпечуючи функціонування цілісної системи в оптимальних параметрах.

Розглянуті зв'язки характеризують технологічну єдність та економічну доцільність елементного складу системи, але для забезпечення ефективного перетину виробничого процесу конче важливим є просторове розташування його та всіх необхідних компонентів і підсистем.

Функціональні просторові зв'язки виробничого процесу істотно впливають на результати функціонування елементів і системи загалом підпорядковуються таким принципам: максимального скорочення переміщень предметів праці, й робочої сили, (принцип прямоточності), забезпечення сприятливих умов праці, (принципи безперервності і спеціалізації) , мінімізації площі їх реалізації, принципу пропорційності.

Поеднання частин виробничого процесу в просторі забезпечується структурою підприємства, під якою слід розуміти склад підрозділів, що входять до даної виробничої ланки, а також форми їх взаємозв'язку. Структура підприємства визначається внутрішнім устроєм, який складається з підрозділів, підпорядкованості та взаємодії між ними.

Під час побудови оптимальної структури виробничої системи до її складу включають лише ті елементи і підсистеми, які забезпечують економію ресурсів.

Виробнича структура – складається з підрозділів, де виконуються виробничі процеси створення продукції, це склад елементів виробничої системи об'єднаних технологічними чи кооперованих взаємозв'язками, це сукупність основних, допоміжних і

обслуговуючих підрозділів організації, що забезпечують випуск продукції [5].

Загальна структура – утворює сукупність усіх виробничих, непромислових та управлінських підрозділів підприємства [17, с. 124].

Непромислові обслуговуючі господарства здійснюють діяльність соціального, культурного, побутового спрямування. Ця діяльність спрямована на обслуговування співробітників промислового підприємства (відомчі лікарні та поліклінічні відділення, дитячі садочки, їдальні, гуртожитки, будинки, підсобне господарство). Такі підрозділи мають суттєву мотивуючу дію на персонал підприємства.

Вибір виробничої структури підприємства полягає у визначенні певних форм спеціалізації підрозділів, їх внутрішньовиробничого кооперування, установленні певного ступеню роздроблення підприємства на підрозділи.

Складовими елементами виробничої структури виступають цехи, ділянки та робочі місця. Кожний із цих елементів має притаманні лише йому певні властивості.

Цех – територіально та адміністративно відокремлений підрозділ підприємства, в якому основні виробничі й допоміжні дільниці та обслуговуючі служби виконують певний комплекс робіт відповідно до внутрішньозаводської спеціалізації та кооперування. Кількість цехів залежить від конструктивних і технологічних характеристик продукції, що виготовляється, її обсягів та рівня спеціалізації підприємства [13, с. 120].

Цехи основного виробництва спеціалізуються на виготовленні профільної продукції підприємства, що призначена для задоволення потреб зовнішніх споживачів. Основне виробництво, як правило, складається з окремих фаз, або стадій, за якими класифікуються відповідні цехи .

Допоміжні цехи (інструментальні, ремонтно-механічні, енергетичні, ремонтно-будівельні, тощо) сприяють випуску основної продукції, виготовляють допоміжні види виробів, які необхідні для нормальної роботи основних цехів.

Обслуговуючі цехи і господарства виробничого призначення забезпечують нормальну роботу основних і допоміжних цехів шляхом транспортування та збереження сировини, напівфабрикатів, готової продукції, проведення необхідних санітарно технічних

заходів, підтримання благоустрою їхніх приміщень та території, тощо.

Підсобні цехи здійснюють підготовку основних матеріалів для основних цехів, а також виготовляють тару для упаковки продукції.

Побічні цехи переробляють відходи основного й допоміжного виробництва і виготовляють непрофільну продукцію або забезпечують відновлення використаних допоміжних матеріалів для потреб виробництва [8].

Цехи не мають окремого рахунку, закінченого бухгалтерського обліку та не можуть вступати в договірні розрахунки з іншими підприємствами. Кількість цехів залежить від конструктивних і технологічних характеристик продукції, що випускається, її обсягів та рівня спеціалізації підприємства.

Сукупність однорідних цехів на великих підприємствах становить виробництво. Сукупність територіально відокремлених робочих місць на яких виконується технологічно однорідна робота або різні операції з виготовлення однорідної продукції створює виробничу дільницю – окрему адміністративну одиницю, очолювану майстром за наявності в зміні не менш 25 чоловік.

Дільниця – це частина цеху, із закінченою стадією технологічного процесу. Наприклад, на цукровому заводі – дільниця подрібнення цукрових буряків, дифузійне відділення, сокоочисне, на спиртовому підприємстві – варильна, бродильна, ректифікаційна дільниці [17].

Робоче місце – низовий ланцюг підприємства, де зосереджені засоби праці, що використовуються в процесі праці одним працюючим чи групою тісно пов'язаних між собою працюючих для виконання однієї або декількох операцій.

Виробнича структура підприємства залежить від таких чинників [7]:

- конструктивні та технологічні особливості продукції;
- обсяг випуску продукції;
- номенклатура продукції;
- рівень і форма спеціалізації кооперування з іншими підприємствами;
- рівень автоматизації та механізації виробничих процесів.

Виробничі структури класифікують наступним чином.

1. Залежно від розміру підприємства і складності виробництва поділяють на:

- цехову;
- безцехову;
- комбінатську.

За безцеховою виробничою структурою найбільшою структурною одиницею являється дільниця. Збільшення кількості однорідної продукції, яка випускається на декількох дільницях викликає потребу у створенні цехових виробничих структур. При наявності однотипних цехів на крупних підприємствах формують корпусні виробничі структури. В таких структурах зростає кількість ієрархічних рівнів. При здійсненні багатостадійних процесів виробництва, характерною ознакою яких є послідовність процесів перероблення сировини, використовується комбінатська виробнича структура [4].

В основі комбінатської виробничої структури лежать підрозділи, які виготовляють завершену частку готової продукції.

Правильний вибір виробничої структури суттєво впливає на забезпечення чіткості та оперативності управління виробництвом, раціональне використання ресурсів тощо

2. Відповідно до форми спеціалізації [11]:

- технологічна;
- предметна;
- змішана.

Якщо цехи спеціалізуються на виконанні певної частини технологічного процесу або окремої стадії виробничого процесу, це свідчить про існування на підприємстві технологічної виробничої структури (виробництво цукру, пива, спирту). До переваг такої форми належать полегшення технічного керівництва та можливість регулювати завантаженням обладнання.

Під предметною структурою розуміють спеціалізацію цехів на виготовленні певного виробу чи групи однотипних виробів із використанням різноманітних технологічних процесів та операцій у цеху (кондитерське, консервне, хлібопекарське виробництво). У цих підрозділах реалізується майже весь технологічний цикл її виробництва. У такому підрозділі зосереджується різноманітне обладнання, яке необхідне для виготовлення відповідного продукту. У разі предметної побудови дільниць організація управління значно спрощується завдяки достатності зв'язків на вході та виході дільниці або елемента. Міжопераційні зв'язки управління при цьому

безпосередньо замикаються внутрішніми відносинами між елементами системи.

На більшості підприємств використовується змішана виробнича структура, тобто частину цехів спеціалізовано технологічно, а частину – предметно.

3. Залежно від характеру виробничих процесів [3]:

- допоміжні;
- обслуговуючі;
- побічні;
- підсобні.

4. Залежно від кількості основних і допоміжних цехів:

- підприємства з комплексною структурою виробництва;
- підприємства зі спеціалізованою структурою виробництва.

Комплексна виробнича структура характеризується всією сукупністю основних та допоміжних цехів, а спеціалізована – лише частиною.

Залежно від спеціалізації, технології, розміру підприємства структура різних підприємств може відрізнятися одна від одної. На великих підприємствах можуть бути всі структурні підрозділи: цехи основного, допоміжного, побічного виробництва, обслуговуюче та підсобне господарство. На невеликих підприємствах, як правило, відсутні цехи (безцехова структура).

Вимоги до розташування виробничих об'єктів

При створенні підприємства розроблюється генеральний план, який представляє собою графічне відображення його території з усіма будівлями, спорудами, комунікаціями, транспортними шляхами та сполученнями, що прив'язані до певної території.

В основі генерального плану лежать просторові зв'язки елементів виробничої системи, що забезпечують економію території та виробничих площ. Розроблюючи план враховують такі основні принципи [6]:

1. Забезпечення прямої точності просування предметів праці з одного підрозділу до іншого за ходом технологічного процесу без зустрічного та зворотного вантажопотоків.

2. Розміщення складів сировини та матеріалів з боку ввезення вантажів поблизу заготівельних цехів, а складів готової продукції з боку її вивозу.

3. Розміщення допоміжних цехів за можливістю разом з

основними цехами, що споживають цю продукцію чи потребують послуг (інструментальні, ремонтні).

4. Скорочення протяжності електричних комунікацій і відповідно витрат у мережах шляхом раціонального їх проектування.

5. Групування однорідних за характером виробництва основних та допоміжних цехів в особливі відокремлені блоки в одній будівлі, що зменшує розміри територій, скорочує довжину внутрішньозаводських шляхів та комунікацій.

6. Урахування переважних напрямів повітря, найсприятливіших умов для природного освітлення і провітрювання, а також взаємного розташування будівель і відстані між ними відповідно до встановлених санітарно-технічних і пожежобезпечних норм.

7. Використання рельєфу місцевості, урахування розташування залізничних шляхів, електричних мереж, житла та соціальної інфраструктури

Показниками раціонального планування виробництва і підприємства в цілому є розмір площі території, протяжність комунікацій, ступінь забудовлі, забезпеченість санітарно-гігієнічних норм і виробничих умов [17].

З метою оптимізації виробнича структура підлягає аналізу за такими показниками [10]:

1. Розміри виробничих ланок (обсяг випуску продукції, чисельність, вартість основних фондів, потужність енергетичного обладнання, тощо).

2. Співвідношення обсягів робіт спеціалізованих підрозділів до загального обсягу робіт даного виду.

3. Співвідношення між основними, допоміжними та обслуговуючими виробництвами.

4. Пропорційність виробничих ланцюгів, що входять до складу підприємства (за виробничою потужністю та трудомісткістю).

5. Коефіцієнт забудови – співвідношення площі, зайнятої будівлями та спорудами і загальної площі підприємства (орієнтовно 40-60%).

6. Коефіцієнт використання території – відношення площі, зайнятої будівлями, спорудами, виробничим складом, залізничними шляхами, автодорогами і проїздами до загальної площі території (65-80%) [10].

Організаційна структура управління суб'єкта господарювання

Американський соціолог Толкотт Парсонс виділяє такі три рівні управління: технічний, управлінський, інституційний. Цим рівням управління відповідають *три групи менеджерів (керівники нижчого, середнього, вищого рівнів)*.

Середній ступінь управління – це управління де зосереджено функції з оперативного, поточного та стратегічного управління виробничо-економічною діяльністю цеху. Але тут відбувається поділ праці в середині кожної ланки окремо за виробничою й економічною складовими діяльності цеху. Це ланка яка узагальнює управління цехом у цілому, служба керівництва, до складу якої входить начальник цеху, його заступник і помічник [14, с. 157].

Начальник цеху оперативно контролює виконання плану комплексної діяльності цеху за найважливішими показниками, що її характеризують: обсяг виробництва, собівартість, рентабельність, рівень використання ресурсів. У поточних періодах часу (місяць...рік) начальник цеху контролює і оцінює результати виробничої діяльності цеху, ухвалюючи необхідні рішення щодо покращення цих результатів.

Заступник начальника цеху на відміну від начальника виконує функції управління суто виробничою діяльністю цеху. Оперативно протягом доби заступник здійснює контроль за управлінням виробничою діяльністю через начальників відповідних служб і дільниць цеху, які координують забезпечення виробництва сировиною, паливом, дотримання їх якості, збут готової продукції. Управлінські функції заступника начальника залежать від структури виробничого процесу в цеху. Тому для виконання своїх функцій він використовує інформацію про діяльність усіх виробничих підрозділів, у тому числі про матеріальне постачання основного виробництва, перероблення матеріалів на готову продукцію, якісне доведення готової продукції, контроль її якості та збут. Якщо начальник цеху при управлінні виробничою складовою діяльності цеху керується інформацією, яка характеризує лише її кінцеві результати, заступник начальника цеху при цьому використовує інформацію про стан етапів виробництва продукції: вхідних, проміжних і кінцевих. У поточному управлінні заступник начальника цеху разом з керівниками дільниць забезпечує оптимізацію організації виробничої діяльності цеху [6,14].

Нижчий ступінь управління – це управління функціями робітників як виконавців виробничого процесу: контроль і регулювання роботи агрегатів, устаткування. В організаційній структурі управління виробничою дільницею її начальнику підпорядковані слюсар-наладчик, диспетчер, майстри які безпосередньо керують бригадами робітників.

Особливість нижчого рівня управління є те, що разом із функціями контролю й узгодження на цьому рівні з'являються також функції аналізу результатів роботи підрозділу та розроблення документації, яка враховується при складанні оперативного графіка-узгодження (добу, місяць, тиждень).

Ці функції виконує диспетчер цеху Інформація про хід процесу надходить від змінних керівників кожної ділянки в міру виконання. Крім того диспетчер користується графіками роботи кожної ділянки та графіком узгодження діяльності всіх ділянок цеху. Отже до його функцій належить управління виробництвом продукції за обсягами в часі на основі затвердженого поточного плану, який деталізовано в оперативних відрізках часу-змін [14].

Начальник зміни (старший майстер) так само виконує функції узгодження роботи всіх ділянок цеху, але на відміну від диспетчера він займається не узгодженням у часі виконання змінних завдань, а контролює дотримання вимог технології виробничого процесу. Для виконання цих функцій він використовує інформацію про складність вихідної системи сировини та готової продукції, про хід технологічного процесу на всіх стадіях і його відповідність виробничо-технологічним інструкціям. Спільні дії диспетчеру цеху та начальника зміни дозволяють їм повністю керувати виробничою діяльністю цеху.

Майстер – безпосередній керівник робітників на якого покладаються функції ефективної роботи даного цеху. Головні завдання, які виконує майстер є: ритмічне виконання виробничого плану за обсягами і номенклатурою продукції; виконання продукції високої якості; створення безпечних умов праці; виконання планових завдань з продуктивності праці; зниження витрат на виробництво продукції.

Майстер несе відповідальність: за збереження та економічне використання матеріальних цінностей; стан обладнання, правильне його використання; за дотримання правил безпеки. Майстер веде

облік виготовленої продукції, витрат матеріальних ресурсів, табелі виходу на роботу та іншу документацію на рівні підрозділу. На посаду майстра приймаються спеціалісти з вищою або середньою спеціальною освітою [6; 14; 17].

Методи організування процесів

Метод організації виробництва – це спосіб сполучення організації виробничого процесу в часі і просторі як сукупності засобів і прийомів його реалізації на стадіях проектування, функціонування і вдосконалення [7, с. 62].

Основними ознаками методу організації виробництва є: взаємозв'язок послідовності виконання технологічних операцій з порядком розташування устаткування та ступінь безперервності виробничого процесу.

Вибір методу організації виробничого процесу, умови його застосування, можливості спеціалізації та кооперування, рівень витрат виробництва і показники використання живої праці та устаткування значною мірою залежать від типу виробництва.

На вибір методу організації виробництва впливають такі чинники [2, с. 63]:

- а) номенклатура продукції, що випускається;
- б) кількість виробів;
- в) розміри і маса виробу;
- г) періодичність випуску виробів;
- г) трудомісткість продукції;
- е) характер технології виробництва.

Технології одиночного, серійного та масового виробництв безпосередньо вказують на пріоритети того або іншого методу.

Особливими ознаками й умовами реалізації одиночного (не потокового) методу організації виробництв є такі [5, с. 94]:

а) на робочих місцях обробляються різні за конструкцією і технологією виготовлення предмети праці, що зумовлено обмеженим (майже одиничним) обсягом їх випуску.

б) усі робочі місця розміщуються за однотипними технологічними групами без певного зв'язку з послідовністю виконання;

в) технологічне устаткування в основному універсальне, але для обробки дуже складних за конструкцією і великогабаритних деталей можуть використовуватися верстати з ЧПУ, «обробні центри», тощо;

г) предмети праці (деталі) переміщуються в процесі обробки за складними маршрутами, унаслідок чого є великі перерви між операціями.

Партіонний (серійний) метод – це метод побудови основного виробництва з виготовлення партії виробів, який забезпечує оброблення всієї партії послідовно за операціями технологічного процесу шляхом передавання виробів до робочих місць без розподілу на штуки. При цьому методі організації основного виробництва застосовується послідовний вид руху предметів праці. Робочі місця в цьому разі спеціалізовані [7, с. 62].

Потоковий метод – це метод організації виробничого процесу, при якому сировина та матеріали безперервно (або з короткими інтервалами) у встановленому ритмі, у технологічній послідовності та одночасно по всіх операціях переробляються у готову продукцію. Головною умовою цього методу організації виробництва виступає застосування принципу паралельності при достатньому обсязі робіт. При цьому передбачається поділ технологічного процесу на операції з рівними ритмом (тактами), що забезпечить пропорційність процесу та зведе до мінімуму утворення запасів між операціями. Цей метод сприяє покращенню та удосконаленню організації виробничого процесу [15, с. 104].

Оскільки підприємства харчової промисловості належать до масового і велико-серійного виробництва то поточкові методи організації виробництва мають перевагу в галузі.

Чинниками, що обумовлюють ефективність поточкового виробництва, є [15]:

1. Повне використання обладнання і виробничих площ.
2. Скорочення тривалості виробничого циклу.
3. Зниження трудомісткості продукції і зростання продуктивності праці.
4. Раціональне використання робочого часу.
5. Скорочення витрат на переміщення (транспортування) виробів.
6. Зниження собівартості продукції і зростання рентабельності продукції.
7. Високий рівень автоматизації та механізації основних і допоміжних операцій завдяки вузькій спеціалізації робочих місць
8. Застосування між операційного транспорту, який виконує функції переміщення предметів праці і підтримання ритмічності

виробництва.

Основні ознаки потокового виробництва [5]:

1. Весь процес виробництва розбивається на операції.
2. За кожним робочим місцем (виробничою ділянкою) закріплюються визначені виробничі операції, спеціалізації.

3. Робочі місця і відповідне їм обладнання, що мають узгоджену пропускну здатність розташовуються за ходом технологічного процесу з дотриманням принципів пропорційності, прямої точності технологічного процесу і повинні мати узгоджену пропускну спроможність.

4. Виконання всіх операцій пропорційності здійснюється одночасно у єдиному ритмі паралельності і ритмічності.

5. Предмети праці передаються з операції на операцію поштучно або невеликими транспортними партіями згідно з ритмом роботи, що забезпечує безперервність процесу безперервності.

Основною структурною ланкою потокового виробництва є *потокова лінія* – це сукупність машин, апаратів, пристроїв для переміщення, робочих місць, які виконують певні операції операційного процесу в технологічній послідовності розташованих за рухом технологічного процесу, зв'язаних єдиною продуктивністю і єдиним ритмом з урахуванням особливостей оброблення сировини.

Структурні елементи потокової лінії [12]:

1. Гілка потокової лінії – це устаткування (1 машина) та пристрій для переміщення (1 транспортер).

2. Ланка лінії – це дві машини, що йдуть одна за одною, з'єднанні між собою і виконують різні операції.

3. Ведуча машина лінії (апарат, агрегат) – це така машина на якій виконуються найважливіші операції над предметом праці по перетворенню його в готову продукцію. Продуктивність такої машини є визначальною у всьому потоці. По ній визначають продуктивність усієї потокової лінії.

Класифікація поточкових ліній підприємств харчової промисловості

1. *За складністю побудови:*

- *прості* – це лінії, на яких кожна операція виконується однією машиною;

- *складні* – це лінії, де виконуються операції, під які пристосовані дві, три і більше машин-дублерів, тобто на окремих

робочих місцях установлена не одна, а декілька однотипних машин, які виконують певні технологічні операції.

2. За ступенем охоплення виробничого процесу:

- *дільничні* – які охоплюють операції окремих стадій виробничого процесу. Наприклад, лінії розливу вина, лікеро-горілчаних виробів, безалкогольних напоїв.

- *наскрізні* – які охоплюють всі стадії процесу виробництва від підготовки до виробництва сировини, матеріалів до виходу готової продукції (наприклад, лінія по виробництву хлібобулочних виробів).

3. За рівнем механізації:

- *частково-механізовані* – це лінії, на яких більша частина операцій виконується машинами, але є операції, які виконуються вручну.

- *комплексно-механізовані* – це лінії, на яких всі операції виконуються машинами та механізмами.

- *автоматизовані* – це лінії, на яких окрім механізації процесів щодо обробки, переміщенню, оформленню предметів праці, усунені або полегшені деякі трудові функції розумового характеру.

- *автоматичні* – це лінії, які мають дистанційне управління з єдиного пульту і процес виробництва здійснюється без участі людини протягом всього циклу виробництва.

4. За рухом предметів праці у виробництві:

- *вертикальні* — це лінії, де предмет праці в процесі виробництва рухається у вертикальній площині.

- *горизонтальні* — це лінії, де предмет праці рухається в процесі виробництва у горизонтальній площині.

- *змішані* — це лінії, де має місце горизонтальний та вертикальний рух сировини, матеріали, готова продукція.

5. За ступенем спеціалізації:

- *спеціалізовані* (одно предметні) – це лінії, на яких виготовляється тільки один виріб. Одно предметні лінії притаманні масовому виробництву. Наприклад, цукровий завод виготовляє один вид продукції – цукор, все обладнання на лінії спеціалізоване і призначено тільки для виробництва цукру.

- *універсальні* (багатопредметні) – це лінії, на яких можна

виготовляти подібні вироби кількох найменувань. Багатопредметні лінії призначені для серійного виробництва (наприклад, лінія по виробництву дрібно штучних булочних виробів, на який виробляється різна дрібно штучна здоба).

6. За ступенем безперервності:

- *безперервні* – це лінії, які характеризуються повною відповідністю продуктивності окремих машин потоку, які підпорядковані продуктивності ведучої машини і єдиним ритмом роботи. Більшість ліній в харчовій промисловості є безперервними.

- *перервні* – це лінії, які характеризуються частковою відсутністю вказаних вище умов, тобто ритм витримується не завжди. Деякі лінії перериваються на тих стадіях виробничого процесу, де це можливо зробити без втрат і пошкоджень матеріалів, напівфабрикатів, готової продукції. (наприклад, дільниця по фасуванню, пакуванню, оформленню готової продукції).

7. За способом переміщення предмету праці від однієї операції до другої:

- *конвеєрні* – це лінії, які використовують транспортер як транспортний засіб.

- *без конвеєрні* – це лінії, які використовують як транспортний засіб електрокари, візки, жолоби, автотранспортувачі.

8. За способом підтримування ритму:

- *з регламентованим ритмом* – це лінії, де ритм забезпечується автоматичним обладнанням не тільки на технологічних, але й на допоміжних операціях, внаслідок чого предмет праці потрапляє з одного робочого місця до іншого через суворо визначені проміжки часу.

- *з вільним ритмом* – це лінії, де швидкість передачі предметів праці з одного робочого місця на інше визначається робітником, який робоче місце обслуговує [5; 7; 9; 16].

Розрахунок основних показників поточкових ліній

Потокове виробництво передбачає необхідність того, щоб одні машини безперервно надавали роботу іншим машинам потоку. Для цього необхідно визначити співвідношення між їх кількістю, продуктивністю і швидкістю виконання на них визначених процесів.

Виконання цих умов досягається підпорядкуванням продуктивності всіх робочих місць на лінії продуктивності ведучої машини потоку.

Розраховуються такі показники (параметри) потокових ліній [2]:

1. *Ритм (такт) потоку* – це інтервал часу, за який сходять з лінії вироби, що виготовляються один за одним.

2. *Темп (швидкість)* – величина обернена ритму.

Співставляючи робочі ритми операції і потоку (по ведучій операції) встановлюють кратність операції.

3. *Ступінь завантаження ведучої машини* залежить від технічної норми її продуктивності, планованого фонду робочого часу однієї машини та планового завдання по випуску продукції.

4. Загальна кількість обладнання для потокової лінії визначається як сума кількості операцій та кількості додаткового обладнання по операціям.

5. *Кількість робітників для обслуговування лінії* визначається для кожної операції з урахуванням можливого суміщення професій, застосування багато апаратного обслуговування.

6. *Виробниче завдання робочому місцю потоку* – це кількість предметів праці, які потрібно обробити на кожному робочому місці за одиницю часу, щоб забезпечити безперебійну роботу ведучої машини потоку.

Виробниче завдання вимірюється в тих же одиницях, предметів праці, які оброблюються на даному робочому місці. Наприклад, для карамельної дільниці у тонах карамельної маси, для фасувальної – у кількості коробів запакованої продукції.

Після визначення виробничого завдання на всіх робочих місцях переходять до проектування руху предметів праці на всіх робочих місцях потоку.

7. *Відстань між робочими місцями* визначають на підставі норм проектування, які враховують площі розташування обладнання та відстані, необхідні для зручного та безперервного обслуговування робочих місць.

8. *Робоча довжина потокової лінії* дорівнює сумі відстаней між робочими місцями лінії.

За наявності транспортерної стрічки на лінії відстань між центрами суміжних з'єднаних робочих місць називається кроком конвеєру лінії.

9. *Швидкість руху конвеєра* визначається на підставі даних щодо кроку конвеєра.

Необхідною умовою ефективного функціонування потокової лінії виступає синхронізація робочих місць потоку, яку використовують для подолання розбіжностей у ритмі робочих місць та ритмом ведучої машини потоку. Синхронізація операцій може здійснюватися або шляхом диференціації, або шляхом концентрації операцій технологічного процесу. Якщо тривалість операцій більша, ніж ритм, то використовується диференціація або організовуються паралельно діючі робочі місця. Можна також використовувати комбінування операцій, тобто суміщення виконання двох або більше операцій [1; 2; 5; 9; 12; 15].

Потужності підприємства

Сфера діяльності будь-якого підприємства визначається видом продукції (послуг), яку передбачають виробляти. Для розроблення стратегії загального процесу виробництва продукції та послуг важливим є визначення потенційних можливостей з точки зору вхідних і вихідних параметрів обсягів виробництва певного виду продукції (надання послуги) на підставі чого складають виробничі плани (програми). Здатність підприємств та їхніх підрозділів виробляти максимальну кількість продукції (надавати послуги) залежить від кількості та дієздатності засобів праці якими вони забезпечені. Засоби праці і насамперед їхня активна частина – знаряддя праці, вважаються основним чинником формування виробничої потужності підприємств. Потенційні виробничі можливості характеризуються поняттям «виробнича потужність», або верхньою межею навантаження виробничого устаткування.

Виробнича потужність підприємства – це максимально можливий випуск продукції необхідного асортименту і якості, або обсяг переробки сировини за одиницю часу при повному використанні виробничого обладнання і площ з урахуванням застосування сучасних технологій та удосконалення організації виробництва і праці [1; 2; 9; 12; 15].

Виробнича потужність обчислюється у натуральних, та умовно-натуральних одиницях на годину, зміну, добу, рік.

Натуральні показники визначаються згідно з номенклатурою продукції, передбаченої планом у фізичних одиницях.

Умовно-натуральні показники дозволяють забезпечувати співставлення різнорідної продукції (такої, що має різні фізичні одиниці виміру) та однорідної, що має різні корисні (споживні) властивості чи трудомісткість виготовлення.

Необхідність встановлення потужності в умовно - натуральному асортименті передбачається для:

- спрощення розрахунків виробничої продукції, що випускається;
- встановлення загальної динаміки виробничої потужності та тенденцій розвитку підприємства при постійному асортименту.

Розрізняють наступні види виробничої потужності [1; 2; 5; 9; 12; 15].

Проектну – це потужність, що розрахована на максимальний обсяг випуску, якого можна бути досягти за ідеальних умов функціонування і являє собою величину можливого випуску продукції умовної номенклатури в одиницю часу задану при проектуванні чи реконструкції виробничої одиниці.

Вона є фіксованою величиною тому, що розрахована на постійну умовну номенклатуру і постійний режим;

Фактична потужність визначається конкретним значенням у період дії підприємства та залежить від умов, що склались, попиту на продукцію та можливостей сировинного забезпечення;

Планова потужність – розрахункова потужність, яка прийнята у розрахунках виробництва за планових обсягів виробництва;

Вхідна потужність – це проектна потужність, яка зафіксована на початок планового періоду;

Вихідна потужність – це проектна потужність, яка зафіксована на кінець планового періоду;

Потужність, яка виводиться, – це проектна потужність, яка виведена із дії протягом планового періоду часу;

Потужність, яка вводиться, – це проектна потужність, яка введена у дію протягом планового періоду часу;

Резервна потужність формується і постійно підтримується в актуальному стані для покриття, пов'язаних з сезонністю пікових навантажень, та надійного забезпечення споживачів продукцією (клієнтів послугами).

До основних чинників, що безпосередньо визначають виробничу потужність певного підприємства, належать[1; 2; 5; 15]:

- номенклатура й асортимент продукції,
- кількість виробничого устаткування одинична потужність (продуктивність) устаткування (верстатів, агрегатів);
- трудомісткість одиниці продукції (норми), окремих виробів, вузлів і деталей (детале комплектів);
- розмір виробничих площ;
- режимний фонд часу роботи підрозділів основного виробництва;
- ефективний фонд часу роботи устаткування в підрозділах основного виробництва;
- спеціалізація і кооперування підприємства;
- якість предметів праці (сировини, матеріалів, напівфабрикатів) впливає на часову продуктивність технологічного устаткування і трудомісткість одиниці продукції;
- рівень організації праці (впливає як на величину норм виробітку, так і на рівень виконання їх виробничими робітниками, що багато в чому визначає прогресивну трудомісткість одиниці продукції, а отже, величину виробничої потужності);
- кваліфікація і культурно-освітній рівень виробничого персоналу;
- місткість і потенціал ринку збуту (визначає максимально можливий обсяг продажу на цільовому ринку, і на цій основі – максимальну величину обсягу реалізації продукції проектованим підприємством, а також його виробничу потужність, за 100-відсоткового охоплення ним цільового ринку. Цей чинник варто враховувати при розрахунку виробничої потужності підприємств-монополістів), а також при організації виробництва нової ексклюзивної продукції;
- прогнозований обсяг продажу продукції підприємства (визначає граничну величину виробничої потужності підприємства, що діє на конкурентному ринку). Цей обсяг є похідним від трьох факторних показників [2; 5; 9; 12]:
- величини попиту на цільовому ринку;
- рівня конкурентоспроможності продукції проектованого підприємства;
- потужності маркетингової програми.

Обраний рівень виробничої потужності суттєво впливає на здатність підприємства реагувати на дії конкурентів, на структуру витрат, на управління запасами, на необхідність організації ефективної роботи управлінського персоналу і всіх штатних працівників.

Якщо потужність неадекватна наявній потребі, підприємство може втратити клієнтів через повільне обслуговування їх і втратити свої позиції через наступ конкурентів [1; 12].

У випадках надмірної виробничої (сервісної) потужності для стимулювання попиту на свою продукцію (послуги) підприємству доведеться: або знизити ціни, або частково використовувати трудові ресурси, або створювати надмірні товарно-матеріальні запаси, або освоювати додаткову, менш дохідну продукцію.

Для досягнення конкурентних переваг при плануванні потужностей використовують концепцію фокусування та концепцію гнучкості виробничої потужності.

Концепція фокусування потужності передбачає виконання обмеженої кількості конкретних виробничих завдань, спрямованих на реалізацію її корпоративних цілей. Концепцію фокусування потужності часто реалізують шляхом створення механізму «завод у заводі», де центральне або сфокусоване підприємство може включати кілька підприємств (підрозділів), що мають свої організаційну структуру, устаткування, персонал, методи управління тощо. Такі підприємства (підрозділи) можуть ухвалювати самостійні рішення в певних рамках корпоративної стратегії, що визначається відповідними договірними відносинами із головним підприємством.

Концепція гнучкості потужності підприємства характеризується швидкістю збільшення або скорочення обсягів виробництва та оперативністю переорієнтації потужності на випуск нових або модифікованих товарів і послуг.

Гнучкість виробничої потужності досягається завдяки гнучкості самого підприємства, його організаційної структури, технологічних процесів і робочої сили, а також можливості використовувати потужності інших підприємств.

Метою реалізації гнучкості підприємства є мінімізація ресурсів і часу на вироблення нової або модернізацію продукції (надання послуг), тобто здатністю адаптуватися до змін потреб споживачів (клієнтів) і самоорганізуватися в реальному масштабі часу. Гнучкість

робочої сили означає наявність у робітників різноманітних навичок і здатності виконувати різні операції.

Розрахунок виробничої потужності підприємства залежить від форми спеціалізації цих виробничих одиниць (цехи, дільниці, лінії, групи устаткування) [9].

Для виробничої системи з предметною структурою виробнича потужність дорівнює сумі потужностей предметно спеціалізованих виробничих одиниць, що входять до неї. Зазначений підхід характерний для підприємств харчової промисловості, поширений на взуттєвих і швейних фабриках.

Для виробничої системи з технологічною структурою виробнича потужність підприємства, цеху, технологічної лінії визначається потужністю провідної виробничої одиниці (цеху, дільниці, лінії, групи устаткування, агрегату). Так, виробнича потужність підприємства визначається за потужністю основного цеху, цеху – за потужністю основної дільниці (лінії), дільниці (лінії) – за потужністю групи устаткування, агрегату [12].

Під провідним цехом розуміють цех основного виробництва, в якому виконується найбільший обсяг робіт або найважливіші стадії виробничого процесу виготовлення продукції.

Провідною дільницею вважається така виробнича дільниця, на якій виконуються найважливіші для цеху часткові виробничі процеси і яка відіграє вирішальну роль у виконанні виробничої програми цеху.

За сучасних умов використовують взаємопов'язані види планування завантаження виробничих потужностей: стратегічне (довгострокове), тактичне (середньострокове) та оперативне (короткострокове) [8].

Стратегічне (довгострокове) планування потужностей здійснюється на період понад один рік, яке спрямоване на використання таких ресурсів, як будівлі, приміщення, устаткування тощо. Стратегічне планування здійснюється, як правило, при будівництві нових, розширенні, реорганізації, реконструкції або перепрофілюванні наявних підприємств. При цьому вирішують завдання, пов'язані зі значними одноразовими витратами, на цьому етапі оцінюють можливості задоволення попиту та межі поточних виробничих витрат.

Мета стратегічного планування потужностей полягає у забезпеченні методів визначення такого загального рівня потужності

капіталомістких ресурсів – виробничих приміщень, устаткування, сукупного обсягу робочої сили, які найкращим чином підтримуватимуть конкурентну стратегію підприємства.

Тактичне (середньострокове) планування потужностей передбачає складання місячних і квартальних планів на період до одного року. При цьому для зміни виробничій потужності використовують такі ресурси, як робоча сила, устаткування в незначних обсягах, субконтракти, нові інструменти й оснащення тощо [16].

Оперативне (короткострокове) планування потужностей спрямоване на складання планів на день, тиждень, на період до одного місяця. При цьому для зміни виробничій потужності використовують такі ресурси, як зміна технологічних маршрутів, перерозподіл персоналу, наднормові роботи, тощо.

Обраний рівень виробничої потужності суттєво впливає на здатність підприємства реагувати на дії конкурентів, на структуру витрат, на управління запасами, на необхідність організації ефективної роботи управлінського персоналу і всіх штатних працівників.

Якщо потужність неадекватна наявній потребі, підприємство може втратити клієнтів через повільне обслуговування їх і втратити свої позиції через наступ конкурентів.

У випадках надмірної виробничої (сервісної) потужності для стимулювання попиту на свою продукцію (послуги) підприємству доведеться: або знизити ціни, або частково використовувати трудові ресурси, або створювати надмірні товарно-матеріальні запаси, або освоювати додаткову, менш дохідну продукцію.

Для досягнення конкурентних переваг при плануванні потужностей використовують концепцію фокусування та концепцію гнучкості виробничої потужності.

Концепція фокусування потужності передбачає виконання обмеженої кількості конкретних виробничих завдань, спрямованих на реалізацію її корпоративних цілей. Концепцію фокусування потужності часто реалізують шляхом створення механізму «завод у заводі», де центральне або сфокусоване підприємство може включати кілька підприємств (підрозділів), що мають свої організаційну структуру, устаткування, персонал, методи управління тощо. Такі підприємства (підрозділи) можуть ухвалювати самостійні рішення в певних рамках корпоративної стратегії, що визначається

відповідними договірними відносинами із головним підприємством [5].

Концепція гнучкості потужності підприємства характеризується швидкістю збільшення або скорочення обсягів виробництва та оперативністю переорієнтації потужності на випуск нових або модифікованих товарів і послуг. Гнучкість виробничої потужності досягається завдяки гнучкості самого підприємства, його організаційної структури, технологічних процесів і робочої сили, а також можливості використовувати потужності інших підприємств.

Метою реалізації гнучкості підприємства є мінімізація ресурсів і часу на вироблення нової або модернізацію продукції (надання послуг), тобто здатністю адаптуватися до змін потреб споживачів (клієнтів) і самоорганізуватися в реальному масштабі часу. Гнучкість робочої сили означає наявність у робітників різноманітних навичок і здатності виконувати різні операції.

Розрахунок виробничої потужності підприємства залежить від форми спеціалізації цих виробничих одиниць (цехи, дільниці, лінії, групи устаткування) [1; 2; 5; 9; 12; 15].

Для виробничої системи з предметною структурою виробнича потужність дорівнює сумі потужностей предметно спеціалізованих виробничих одиниць, що входять до неї. Зазначений підхід характерний для підприємств харчової промисловості, поширений на взуттєвих і швейних фабриках.

Для виробничої системи з технологічною структурою виробнича потужність підприємства, цеху, технологічної лінії визначається потужністю провідної виробничої одиниці (цеху, дільниці, лінії, групи устаткування, агрегату). Так, виробнича потужність підприємства визначається за потужністю основного цеху, цеху – за потужністю основної дільниці (лінії), дільниці (лінії) – за потужністю групи устаткування, агрегату.

Під провідним цехом розуміють цех основного виробництва, в якому виконується найбільший обсяг робіт або найважливіші стадії виробничого процесу виготовлення продукції.

Провідною дільницею вважається така виробнича дільниця, на якій виконуються найважливіші для цеху часткові виробничі процеси і яка відіграє вирішальну роль у виконанні виробничої програми цеху.

Або розрахунок проводять у послідовності [1, с. 203]:

Виробнича потужність з групи технологічного обладнання (потокова лінія, група поточкових ліній) ----- Виробнича потужність дільниці (групи дільниць) ----- Виробнича потужність цеху (декілька цехів) ----- Виробнича потужність підприємства.

У розрахунок виробничої потужності включають [15]:

- усе діюче і недіюче (несправне) устаткування основних виробничих цехів;
- устаткування, що перебуває на складі і має бути введене в експлуатацію в розрахунковому періоді;
- понаднормативне резервне устаткування.

Наявність резервного обладнання обумовлено почергово зупинкою діючого обладнання на ремонт у безперервному виробництві або тимчасовим коливанням попиту на продукцію.

Послідовність розрахунку виробничої потужності на підприємствах харчової промисловості має наступний алгоритм [1; 2; 5; 12; 15].

1. Визначається склад і кількість основного технологічного обладнання.

2. З'ясовується технічна продуктивність ведучого (основного) технологічного обладнання. Норми продуктивності устаткування встановлені в галузевих інструкціях по визначенню та обліку виробничої потужності та в паспортних даних обладнання і враховують максимально можливу кількість сировини або продукцію, яку можна переробити або виготовити на даному устаткуванні за одиницю часу.

3. Здійснюється розподіл планового асортименту за поточковими лініями в відповідності до спеціалізації підприємства.

При виробництві на поточковій лінії випускається декілька видів продукції з різними нормами продуктивності (кондитерська, хлібопекарна галузі), то продуктивність лінії з врахуванням асортименту.

4. На основі даних будуються графіки продуктивності устаткування, з'ясовуються «вузькі» місця, намічаються заходи щодо їх ліквідації.

5. Визначається плановий (максимально можливий) фонд роботи обладнання (поточкових ліній, цехів) на добу, квартал, рік.

В залежності від величини витрат часу, які враховуються при розрахунку виробничої потужності розрізняють: календарний фонд , номінальний та робочий (корисний) фонд часу.

Календарний фонд часу виробничого обладнання є базою для розрахунку інших видів фонду робочого часу в плануванні і визначається як добуток числа днів у даному календарному періоді на число годин роботи на добу.

Номінальний фонд робочого часу обладнання залежить від числа календарних днів і числа неробочих днів, а також від прийнятого на підприємстві режиму змінності роботи на добу.

Робочий (ефективний) фонд часу роботи обладнання дорівнює різниці між номінальним часом і сумою витрат часу на ремонт, налагодження, переналагодження цього обладнання та інші зупинки (проведення санітарної обробки, профілактичні заходи та інші технологічні зупинки).

На основі вищезазначених показників розраховується потужність підприємства за зміну, добу, рік [15].

Управління використанням потужностей

Управління використання потужності здійснюється через систему показників її використання і становлять систему показників, що виражають рівень використання виробничої потужності. Вони допомагають виявити резерви виробництва і є показниками його ефективності [1, с. 241]:

- коефіцієнт використання середньорічної потужності;
- коефіцієнт використання проектної потужності підприємства.

Порівняльний аналіз наведених коефіцієнтів свідчить про наявність на підприємстві резерву виробничої потужності. На перший погляд, це може свідчити про незадовільну організацію виробництва на підприємстві.

Утім, необхідно зважати на таке. За ринкових відносин для швидкого реагування на зміни споживчого попиту підприємствам необхідно мати резервну потужність. Це дозволяє їм на цих резервних виробничих потужностях освоювати нові види продукції. Такий підхід дає можливість різко скоротити час переходу виробництва на випуск нових виробів.

Для повнішої характеристики виробничої потужності використовують показники, що характеризують інші аспекти використання виробничого устаткування, які є характерні для кожної

галузі, а саме: коефіцієнт екстенсивного навантаження устаткування, коефіцієнт інтенсивного навантаження устаткування та інтегральний коефіцієнт використання потужності [5; 8; 12].

Коефіцієнт екстенсивного навантаження устаткування характеризує використання устаткування в часі. Коефіцієнт інтенсивного навантаження устаткування характеризує використання устаткування за продуктивністю (потужністю). Інтегральний коефіцієнт використання потужності характеризує використання устаткування за продуктивністю в часі. Але найбільш ємким показником у багатьох галузях є знімання продукції з m^2 виробничої площі. Він визначається як відношення обсягу виробництва до виробничої площі.

Поняття «виробнича потужність» і «плановий обсяг продукції» в планових розрахунках не ідентичні. Якщо поняття «виробничої потужності» показує здатність підприємства у конкретних умовах випускати максимальну кількість продукції в натуральному виразі за певний проміжок часу, то поняття «плановий обсяг випуску» характеризує ступінь використання потужності в плановому періоді. Різниця між ними і є резервом збільшення обсягу продукції.

Резерв виробничої потужності – це кількість додаткової виробничої потужності, яку підприємство зберігає, щоб справитися з раптовими збільшеннями в попиті або тимчасовими втратами в продуктивності; вона вимірює наскільки середній рівень використання (в термінах реальної виробничої потужності) менше 100 %. Показниками резерву є коефіцієнти використання потужності: екстенсивний, інтенсивний та інтегральний [12].

Резервна потужність повинна формуватися і бути в робочому стані в таких галузях національної економіки: електроенергетика і газова промисловість – для покриття так званих пікових навантажень в електро- і газових мережах, надійного забезпечення енергоресурсами споживачів на період виконання ремонтно-аварійних робіт; харчовій індустрії – для переробки об'єму сільськогосподарської сировини, що істотно збільшується, у високоврожайні роки; на транспорті – для перевезення збільшеної кількості пасажирів в літні місяці; у машинобудуванні і інших галузях – для підготовки виробництва і освоєння нового вигляду устаткування (агрегатів, приладів), конструкторських матеріалів і т. п. [1; 5].

Визначення і регулювання резервної виробничої потужності здійснюється за допомогою розрахунку необхідної кількості резервних агрегатів (групи устаткування) і обґрунтування розмірів експериментально-дослідницьких виробництв. Зазвичай величина резервних потужностей для покриття пікових навантажень не перевищує 10-15%, а для підготовки і освоєння виробництва нових виробів – 3-5% загальній потужності. При цьому слід враховувати, що резерв виробничої потужності передбачається для підприємств, що досягли рівня використання поточної потужності не нижче 95 % і що випускають більше 25 % нової продукції [8].

Основним напрямом діяльності підприємства є виробнича діяльність, її організація, планування та оперативне регулювання в просторі та часі. Виробнича діяльність підприємств характеризується системою показників. Найістотнішими з них є попит на продукцію та обсяг виробництва, величина пропозиції й виробнича потужність підприємства, витрати й ціни на продукцію, потреба в ресурсах та інвестиціях, обсяг продажу тощо.

Виробнича програма (план виробництва і реалізації продукції) являє собою визначену до виробництва номенклатуру і асортимент продукції певної якості, обсяги виробництва цієї продукції у натуральному і вартісному виразі, що мають бути виготовлені і реалізовані підприємством у певні терміни відповідно до попиту при найбільш раціональному і ефективному використанні виробничої потужності. Програма формується виходячи із перспективного плану виробництва продукції, розробленого відповідно до прийнятої стратегії розвитку організації [1; 5; 7; 16].

Основне завдання виробничої програми – задоволення потреб споживача у високоякісній продукції, яка випускається підприємством при найповнішому використанні їх ресурсів та отримання максимального прибутку.

Вона є основою для планування [1]:

- запровадження в дію нових виробничих потужностей;
- потреби в матеріально-сировинних ресурсах;
- чисельності персоналу;
- транспорту.

Цей розділ плану тісно пов'язаний із планом з праці та заробітної плати, планом з витрат виробництва, прибутку і рентабельності, фінансовим планом.

Виробнича програма складається з двох розділів [1]:

- план виробництва продукції у натуральному (умовно-натуральному) виразі, містить показники випуску продукції визначеної номенклатури, асортименту і якості виробів у фізичних одиницях;

- план виробництва у вартісному виразі – містить вартісні показники реалізованої, промислової, валової продукції.

Вирішуючи, яку продукцію виробляти на підприємстві та в якій кількості, варто виходити з наступних міркувань:

- попиту на продукцію;
- пропозиції продукції на ринку;
- рівня й динаміки цін;
- стану конкуренції на ринку товару;
- власних можливостей, тобто наявності виробничої потужності та площі, трудових, сировинних та матеріальних ресурсів, а також, у разі потреби, інвестиційних ресурсів.

Вихідними даними при розробленні виробничої програми є [5]:

- стратегічний та поточний плани виробництва продукції;
- прогноз потреби в продукції підприємства, який складається на основі досліджень змін ринкових елементів у часі, тобто попиту, пропозиції, цін, кількості конкурентів тощо;
- державний контракт і державне замовлення на продукцію підприємства;
- результати вивчення поточного попиту на продукцію;
- договори на виробництво й поставку продукції, які укладають у результаті вільного продажу виробів на оптових ярмарках;
- результати аналізу діяльності підприємства за період, що передував плановому;
- дані щодо забезпеченості сировиною та її якісні характеристики;
- заходи плану технічного розвитку;
- планові техніко-економічні норми і нормативи;
- норми виходу готової продукції із одиниці сировини та норми витрат сировини та матеріалів на виробництво одиниці готової продукції;
- заходи щодо збільшення виробничих потужностей підприємства;

– дані про залишки нереалізованої продукції у попередньому періоді.

Розроблення плану виробництва і реалізації продукції має трудомісткий характер, оскільки він повинен враховувати ринки збуту на продукцію, попит, рівень конкуренції, державні замовлення, укладені договори на поставку сировини, наявні виробничі потужності. Кожне підприємство формує виробничу програму самостійно із врахуванням наявних ресурсів та отримання максимального ефекту від господарської діяльності.

Послідовність раціональної розробки виробничої програми наступна [7]:

1. Аналіз виконання плану виробництва за попередній період, виявлення резервів росту виробництва.

2. Визначення номенклатури й асортименту продукції, що випускається, аналіз ринків збуту.

3. Розрахунок виробничої потужності.

4. Розрахунок об'єму виробництва продукції у груповому та повному асортименті в натуральному виразі.

5. Розрахунок об'єму виробництва продукції у груповому та повному асортименті у вартісному виразі.

6. Оцінка виробничої програми (розрахунок показників ефективності).

7. Розробка заходів по реалізації програми.

Розробка виробничої програми передбачає [15]:

– визначення основної цілі операційної діяльності підприємства та окремих його підрозділів на плановий період;

– визначення обсягів та термінів виробництва продукції, робіт та послуг із зазначенням конкретних кількісних та якісних показників по всій номенклатурі;

– розрахунок виробничої потужності підприємства, цехів та дільниць, що підтверджує її збалансованість річними обсягами виробництва, рівновагу попиту та пропозиції;

– визначення потреби в ресурсах на виконання річної виробничої програми підприємства та його підрозділів, розрахунок балансу напівфабрикатів і комплектуючих;

– розподіл робіт по основним цехам – виконавець замовлення, а також строках виготовлення та поставки продукції на ринок;

- вибір засобів та методів досягнення запланованих показників, розрахунок обсягів незавершеного виробництва, коефіцієнтів завантаження технологічного обладнання та виробничих площ;
- обґрунтування методів і форм організації виробництва запланованих товарів, робіт і послуг і контроль виконання планів виробництва і реалізації продукції.

Запланована і відображена в плані підприємства виробнича програма має бути економічно обґрунтована. Це означає її узгодження з необхідними виробничими потужностями підприємства, матеріальними і інвестиційними ресурсами. Тому розробка виробничої програми повинна супроводжуватися розрахунками завантаження виробничого устаткування і площ. У разі потреби приймаються рішення щодо підвищення пропускної спроможності окремих цехів, про виробничу кооперацію, або вносяться зміни в первинний варіант програми і відповідно корегується план збуту.

Програма, як правило, повинна бути нижчою від виробничої потужності. Резервування виробничої потужності дає змогу забезпечити повне та своєчасне виконання зобов'язань з постачання продукції при порушеннях у виробництві, оперативно збільшувати обсяги виробництва при сприятливій ринковій кон'юктурі.

Під оптимальною виробничою програмою розуміється програма, що забезпечена збутом, найбільшою мірою відповідає структурі ресурсів організації, та забезпечує досягнення найкращих результатів за прийнятим критерієм. Як критерій оптимальності найчастіше застосовується максимум одержаного прибутку; як обмежувальні умови – наявні виробничі ресурси: устаткування, робоча сила, матеріали [5].

Мінімальний випуск продукції виробів може визначатися укладеними контрактами на постачання продукції. Максимальний – потребою ринку.

Як орієнтир встановлення мінімального випуску конкретного виду продукції доцільно використовувати критичний обсяг продажу – мінімально необхідний обсяг виробництва (продажу) виробу, що забезпечує його беззбитковість.

План виробництва і реалізації продукції складається за календарними періодами. Виробнича програма складається по

підприємству в цілому, а також конкретизується по структурних підрозділах, цехах, відділеннях та дільницях.

Виробнича програма на підприємствах харчової галузі підприємства планується в натуральному, умовно-натуральному, трудовому і вартісному вимірах [7].

Натуральні показники містять показники обсягу випуску продукції у фізичних одиницях і використовуються для розрахунків: виробничої потужності, потреби в матеріально-сировинних ресурсах, при формуванні виробничих планів основного і допоміжного виробництва, дають можливість узгодити випуск конкретних видів продукції з потребами ринку.

На підприємствах з широким асортиментом виробів розрахунок плану виробництва продукції починається з розробки плану внутрішньозаводської спеціалізації, тобто із закріплення за цехами, дільницями і лініями асортименту виробів, запланованих відповідно до маркетингових досліджень. Планування виробничої програми в натуральному виразі на підприємствах галузі ґрунтується на особливостях організації виробництва. Так, підприємства харчової промисловості *за способом отримання готової продукції* поділяють на такі групи [12]:

- виробництва, в яких технологічні процеси зводяться до комплектування готової продукції із різних компонентів. До них відносять виробництво кондитерських виробів, пиво-безалкогольних напоїв, сиркових мас тощо. Виробництво готової продукції здійснюється з допомогою складних фізико-хімічних, біологічних і мікробіологічних процесів;

- виробництва, де готову продукцію отримують шляхом вилучення цінних речовин із вихідної сировини (виробництво цукру-піску, рослинної олії, борошна, соків, виноматеріалів тощо). Виробництво готової продукції на перелічених виробництвах пов'язане з отриманням значної кількості супутньої продукції чи відходів, які можуть використовуватися для вироблення інших видів продукції (хлібопекарських і кормових дріжджів, лимонної кислоти тощо).

Визначення обсягів виробництва продукції у натуральному виразі дозволяє прогнозувати ринкову частку підприємства, визначитись із обсягами всіх необхідних ресурсів для забезпечення безперебійної роботи підприємства з метою задоволення існуючого попиту на певні

види продукції, що випускаються підприємством.

Розрахунки обсягів виробництва продукції у вартісному вимірюванні дають змогу на єдиній цінній основі зіставляти, аналізувати й визначати сумарний обсяг випуску різномірної продукції. Проте при цьому необхідно враховувати зміни ринкових цін під час планування й визначення обсягів виробленої та реалізованої продукції у різні періоди.

У вартісному вимірюванні планують обсяги виробництва й реалізації: промислова, валова та реалізована продукція, а також визначають валовий та внутрішньозаводський обороти.

Обсяг промислової продукції визначається без вартості внутрішньозаводського обороту.

Внутрішньозаводський оборот підприємства – це та кількість готових виробів і напівфабрикатів, що виробляються підприємством і використані для подальшої промислової переробки на підприємстві (наприклад, глазур на кондитерських фабриках, пюре на хлібозаводах, солод при виробництві пива) Роботи й послуги невиробничого характеру не включають у товарну продукцію (наприклад, капітальний ремонт будівель, послуги транспорту підприємства, науково-дослідні та проектні роботи стороннім споживачам) [1, с. 248].

Обсяг промислової продукції визначається у діючих та порівняльних цінах. Розрахунок у діючих цінах необхідний для визначення об'єму продаж на період складання плану, обчислення показників фінансово-господарської діяльності. Розрахунок у порівняльних цінах проводиться за фактичними цінами виробника (без ПДВ, акцизу та інших непрямих податків) станом на 1 січня поточного року, тобто за цінами, які діяли в грудні попереднього до планового року і застосовується для відстеження динаміки реальних обсягів виробленої продукції.

Виробнича програма підприємства та його підрозділів повинна бути збалансована з матеріальними ресурсами. План матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) – це ресурсний розділ плану підприємства. Розробка плану МТЗ сприяє забезпеченню всіма видами ресурсів (сировиною, матеріалами, комплектуючими, паливом, енергією) [2].

Основними завданнями планує [12]:

- визначення оптимальної потреби в ресурсах для безперебійної діяльності підприємства відповідно до встановлених планових завдань;
- прискорення просування предметів праці від постачальників до виробництва і скорочення витрат на їх заготовку і транспортування;
- обґрунтування величини запасів матеріальних ресурсів на підприємстві;
- забезпечення якісного зберігання матеріальних ресурсів на складах і ритмічної поставки у виробництво;
- здійснення обліку і контролю за використанням сировини, матеріалів.

Ефективність організації МТЗ безпосередньо впливає на результати роботи підприємства через ритмічність виробництва, якість готової продукції, трудомісткість її виготовлення, продуктивність праці, собівартість, фінансові показники.

План складається з двох частин:

- розрахунків потреби в матеріально-технічних ресурсах;
- балансів матеріально-технічного забезпечення.

План матеріально-технічного забезпечення складається на основі норм, нормативів та планового обсягу виробництва.

Техніко-економічна норма – це абсолютна величина максимально припустимих витрат сировини, матеріалів, палива, енергії для виготовлення одиниці продукції або виконання робіт встановленої якості в умовах виробництва планового року [4].

При розробленні плану МТЗ використовують такі норми [1]:

- норми витрат основної сировини на одиницю продукції;
- норми витрат допоміжних матеріалів на одиницю готової продукції, на одиницю обладнання, площі, що обслуговується;
- норми витрат паливно-енергетичних ресурсів на одиницю продукції, загальногосподарські потреби, на виробництво тони пару тощо.

Нормативи характеризують відносну величину (ступінь) використання знарядь і предметів праці. Це можуть бути вихід готової продукції або відходів в % з одиниці сировини, втрати сировини і основної речовини в сировині при зберіганні, транспортуванні тощо.

Для визначення кількості і вартості основних і допоміжних матеріалів, необхідних для виробництва передбаченої планом

продукції, складається розрахунок. *Вихідними даними для нього є [5, с. 184]:*

- виробнича програма у встановленому асортименті та розфасовці;
- розрахункові норми виходу готової продукції;
- розрахункові та встановлені рецептурою норми витрат основних і допоміжних матеріалів на одиницю продукції;
- договірні ціни на сировину та матеріали;
- транспортно-заготівельні витрати на сировину та матеріали.

Розрахунок складається на кожний вид та розфасовку виробів, де показується: виробіток за планом, норма виходу виробу, норми витрат основних та допоміжних матеріалів.

Визначення потреби у матеріально-технічних ресурсах проводиться як в натуральному, так і у вартісному виразах на рік, квартал, місяць.

Розробка річного плану починається знизу – з підрозділів і являє собою визначення потреби в матеріальних ресурсах для виконання виробничої програми. Підсумовуючи потребу по кожному із напрямків визначають загальну потребу в ресурсах, джерела її покриття та складають баланс матеріально-технічного забезпечення.

У плануванні діяльності підприємства значна роль відводиться плануванню трудових показників, тому що персонал підприємства є важливим фактором виробництва, від якого залежать ефективність використання засобів виробництва та кінцеві результати роботи.

Метою розроблення плану з персоналу та оплати праці є визначення економічно обґрунтованої потреби підприємства в персоналі й забезпечення його ефективного використання у плановому періоді [15].

Порядок розроблення плану персоналу та оплати праці охоплює такі етапи [12]:

- аналіз стратегічних цілей і завдань підприємства на плановий період і завдань щодо персоналу та оплати праці;
- аналіз базових показників персоналу та оплати праці;
- розрахунок планових показників продуктивності праці;
- обчислення планового робочого часу одного працівника;
- визначення потреби в персоналі;
- розрахунок додаткової потреби (вивільнення) персоналу;

- планування підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу;
- обчислення фонду оплати праці;
- визначення середньої заробітної плати.

Потреба в персоналі на різних підприємствах визначається величиною попиту на вироблену продукцію. Річні обсяги попиту на виробництво продукції повинні бути основою розрахунку потреб у всіх категоріях працівників.

Метою планування персоналу є формування високопрофесійного, оптимального за чисельністю складу персоналу для ефективної діяльності та стабільного соціально-економічного розвитку трудового колективу підприємства.

Персонал підприємства – це сукупність працівників певних категорій та професій, що зайняті виробничою діяльністю, спрямованою на отримання прибутку або доходу та задоволення своїх матеріальних потреб. Необхідно забезпечити професійно-кваліфікаційний склад працівників кожного підприємства, що формується із врахуванням діючих на ринку праці та виробництва законів попиту та пропозиції. Персонал підприємства поділяється на дві категорії: промислово-виробничий персонал (персонал основної діяльності) та непромисловий персонал (персонал неосновної діяльності) [2].

До *промислово-виробничого персоналу* (персоналу основної діяльності) відносять всіх працівників основних, допоміжних, транспортних, підсобних цехів, охорони, апарату управління, тобто всіх зайнятих у виробництві або його безпосередньому обслуговуванні.

До *непромислового персоналу* (персоналу неосновної діяльності) відносять працівників структур, які хоч і перебувають на балансі підприємства, але не пов'язані безпосередньо з процесами промислового виробництва: житлово-комунальне господарство, дитячі садки, медико-санітарне обслуговування тощо [7].

Планування та управління трудовими ресурсами передбачає виокремлення таких видів чисельності: явочна, облікова та середньооблікова.

Явочна чисельність включає чисельність усіх працівників підприємства, що знаходяться на роботі на наявних робочих місцях для виконання виробничих завдань.

Облікова чисельність включає постійних, тимчасових і сезонних робітників, яких прийнято на роботу на один і більше днів незалежно від того, перебувають вони на роботі, знаходяться у відпустці, відрядженні тощо. В обліковій чисельності працівників за кожен календарний день враховуються як фактично працюючі, так і відсутні на роботі з будь-яких причин, тобто усі працівники, що перебувають у трудових відносинах із підприємством, незалежно від форми договору.

Середньооблікова чисельність працівників підприємства за певний період визначається як сума середньомісячної чисельності, поділена на кількість місяців у розрахунковому періоді.

Різниця між обліковою та явочною чисельністю характеризує резерв, що використовується для заміни тих, хто не виходить на роботу з поважних причин.

При плануванні чисельності робітників насамперед складають баланс робочого часу одного працівника на плановий період. Баланс розраховується по групах робітників, по дільницях, цехах, по підприємству в цілому на рік і по кварталах.

При плануванні фонду оплати праці застосовують нормативний та прямий методи розрахунку заробітної плати.

Нормативний метод використовується при використанні двох підходів [5]:

1. *За нормативом заробітної плати на 1 грн. виробленої продукції.* На основі цього нормативу та обсягу виробництва в грошовому вимірюванні на плановий рік формується плановий фонд заробітної плати;

2. *За розміром середньорічної заробітної плати одного працівника* у базовому періоді з врахуванням планової чисельності виробничого персоналу в плановому періоді та змін, фонду оплати праці за рахунок впровадження заходів науково-технічного прогресу.

Технічний та організаційний розвиток підприємства супроводжується різноманітними процесами, що відображають впровадження численних нововведень організаційного та технічного характеру. Для того, щоб організаційно-технічний розвиток дійсно мав місце на підприємстві всі ці різноманітні процеси мають бути контрольовані, координовані та керовані. Задля цього складається план (програма) організаційно-технічного розвитку підприємства.

План організаційно-технічного розвитку виробництва сприяє технічному переоснащенню, реконструкції, модернізації підприємства, він спрямований на використання ресурсів за рахунок реалізації інноваційних та інвестиційних рішень.

При розробці плану використовується система показників технічного і організаційного рівня виробництва, що характеризують: технічний рівень виробництва, стан технології, рівень організації виробництва, рівень вироблюваної продукції та використання трудових ресурсів, основних виробничих фондів, ефективність виробництва.

План організаційно-технічного розвитку підприємства є одним з програмних розділів системи планів підприємства, спрямований на використання ресурсів за рахунок впровадження досягнень науково-технічного прогресу. Це досягається шляхом інтенсифікації використання матеріально-технічних і трудових ресурсів за рахунок постійного підвищення технічного рівня виробництва, оновлення продукції та забезпечення її конкурентоздатності.

Основне завдання плану – створення і впровадження принципово нових знарядь праці, матеріалів, технологічних процесів, підвищення якості продукції, комплексна механізація та автоматизація виробничих процесів [12].

Вихідними даними для розробки плану є:

- стратегічний план розвитку підприємства;
- інноваційні прогнози з важливих проблем розвитку галузі;
- ліцензії, патенти;
- маркетингові дослідження на ринку товарів;
- дані аналізу виробничо-технічного розвитку виробництва;
- показники фінансового стану підприємства;
- кредитні угоди з банком;
- інвестиційні проекти.

План організаційно-технічного розвитку включає комплекс технічних, організаційних, соціально-економічних заходів, які класифікуються за напрямками [5]:

- створення та освоєння нової продукції, підвищення якості продукції, що випускається;
- впровадження нової техніки і прогресивних технологій, механізація й автоматизація виробничих процесів;

- удосконалення управління, планування та організації виробництва і праці;
- ремонт, заміна і модернізація основних засобів;
- підвищення ефективності використання матеріальних і паливно-енергетичних ресурсів;
- заходи з ліквідації забруднення зовнішнього середовища і благоустрою територій;
- наукова організація праці;
- науково-дослідницькі та дослідно-конструкторські роботи на підприємстві.

У разі розрахунку ефективності впровадження нової техніки як одного із заходів плану необхідно дати техніко-економічну характеристику устаткуванню, що впроваджується, його технічні, економічні, організаційні та інші переваги та недоліки порівняно з діючими.

Реалізація запланованих заходів потребує витрат, які визначаються по кожному заходу окремо. Основними джерелами їх фінансування є власні, залучені та позикові кошти.

З власних джерел фінансування відбувається за рахунок [12]:

- прибутку, отриманого від реалізації продукції;
- прибутку, отриманого від інших видів господарської діяльності;
- прибутку, отриманого від реалізації не використаних у виробництві товарно-матеріальних цінностей;
- амортизаційних відрахувань на повне відновлення основних засобів.

Залучені кошти:

- кошти засновників;
- додаткова емісія цінних паперів.

Позикові кошти виступають як джерело капітальних вкладень, що використовуються, як правило, на середньостроковий та довгостроковий періоди. До них відносять:

- банківські кредити;
- приватні інвестиції (національні, іноземні);
- бюджетні асигнування;
- державні ресурси;
- безповоротної фінансової допомоги.

Вибір джерела витрат на здійснення заходів технічного і організаційного розвитку залежить від характеру заходу, терміну

його реалізації, потреби у ресурсах. Однією із форм залучення фінансування є створення спільних підприємств на основі стратегічного партнерства. Як правило, у цьому випадку очікуються капітальні інвестиції або створення нових виробництв.

Мобілізація підприємством необхідних для виконання поставлених перед ним планових завдань фінансових ресурсів називається фінансуванням. Система використання різних форм і методів для фінансового забезпечення функціонування підприємств та досягнення ними поставлених цілей називається фінансовою діяльністю. У вузькому розумінні основний зміст фінансової діяльності полягає у фінансуванні підприємства. У широкому розумінні фінансова діяльність включає весь комплекс функціональних завдань, здійснюваних фінансовими службами підприємства і пов'язаних з фінансуванням, інвестиційною діяльністю та фінансовим забезпеченням (обслуговуванням) операційної діяльності суб'єкта господарювання.

До фінансової діяльності відносять операції, пов'язані з: надходженням власного капіталу від розміщення акцій та інших операцій, що призводять до його збільшення;) отриманням та погашенням позик; сплатою дивідендів; іншими надходженнями і платежами [1; 5; 9].

З операційною діяльністю у звіті про фінансові результати пов'язані такі статті: чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); собівартість реалізованої продукції; інші операційні доходи та витрати; адміністративні витрати та витрати на збут.

Сучасна система управління фінансами підприємства базується на прогнозуванні та плануванні всіх фінансових потоків, які опосередковують операційну і фінансову діяльність.

Виділяють три основні причини необхідності складання фінансового плану [12]:

1. Координуюча – полягає у наявності добре деталізованих і взаємопов'язаних цільових установок, що дисциплінують оперативну і перспективну діяльність підприємства.

2. Невизначеність у майбутньому полягає не у визначенні точних цифр і орієнтирів стану фірми у майбутньому, а в установленні важливих напрямів (коридору), в межах яких може коливатись той чи інший показник.

3. Оптимізація економічних наслідків полягає в тому, що будь-яке неузгодження чи збій діяльності системи потребує фінансових затрат на його подолання. Якщо є план, ймовірність збою є нижчою.

Фінансова діяльність включає весь комплекс функціональних завдань, здійснюваних фінансовими службами підприємства і пов'язаних з фінансуванням, інвестиційною діяльністю та фінансовим забезпеченням (обслуговуванням) операційної діяльності суб'єкта господарювання.

Фінансове планування – це функція фінансового управління, спрямована на планування доходів та напрямків витрачання грошових коштів підприємства, прогнозування результатів їх руху та впливу на економічне оточення, тобто процес розробки системи фінансових планів, фінансових норм і нормативів різного змісту і призначення залежно від завдань та об'єктів планування, спрямованих на забезпечення подальшого економічного розвитку підприємства[1, с. 267].

Метою фінансового планування є визначення можливих обсягів фінансових ресурсів, капіталу і резервів на основі прогнозування величини грошових потоків за рахунок власних, позикових і залучених з фондового ринку джерел коштів; розробка ефективної системи управління фінансовими ресурсами для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Завдання, які вирішуються у процесі фінансового планування [2, с. 84]:

- визначення джерел і розмірів власних фінансових ресурсів підприємства (прибуток, амортизаційні відрахування, стійкі пасиви тощо);
- прийняття рішень про необхідність залучення зовнішніх фінансових ресурсів шляхом випуску цінних паперів, одержання кредитів, позик;
- визначення потреби підприємства у фінансових ресурсах, встановлення оптимальних для конкретної ситуації пропорцій розподілу ресурсів на внутрішньогосподарські потреби чи вкладання їх в інші підприємства й організації з метою одержання дивідендів, відсотків, прибутку;
- уточнення доцільності й економічної ефективності планових інвестицій;

- виявлення резервів раціонального використання виробничих потужностей, основних фондів і оборотних коштів з метою максимально можливого підвищення ефективності виробництва, його рентабельності, одержання прибутку;

- визначення фінансових взаємин підприємства з державним бюджетом, банками.

Основні об'єкти фінансового планування умовно можна згрупувати наступним чином: рух фінансових ресурсів; фінансові відносини, що виникають при формуванні, розподілі та використанні фінансових ресурсів; вартісні пропорції, що створюються в результаті розподілу фінансових ресурсів.

Фінансовий план підприємства – це документ, що відображає обсяг надходжень і витрат коштів, фіксує баланс доходів і напрямів витрат підприємства, включаючи платежі в бюджет на плановий період [12].

Функції фінансового плану – *упорядкування фінансових відносин* різного рівня; *прогнозування фінансових результатів* діяльності підприємства; *організація* такого руху фінансових *потоків*, щоб вони слугували досягненню цілей, передбачених стратегічним і тактичним планами.

Фінансове прогнозування — це дослідження та розробка ймовірних шляхів розвитку фінансів підприємства, альтернатив реалізації фінансових стратегій, які забезпечують стабільне фінансове становище підприємства в майбутньому.

Планування і прогнозування різняться між собою рядом ознак: ступенем конкретності; періодом передбачення; ступенем визначеності; вірогідністю здійснення.

Перспективне (стратегічне) фінансове планування – визначає найважливіші показники, пропорції і темпи розширеного відтворення; виступає головною формою реалізації цілей підприємства і включає розробку фінансової стратегії підприємства [5].

Поточне фінансове планування — це процес визначення майбутніх доходів підприємства, напрямів витрат грошових коштів та обґрунтування заходів щодо забезпечення платоспроможності, дохідності та фінансової стійкості.

Процес планування діяльності підприємства, його структурних підрозділів методом розробки системи взаємопов'язаних бюджетів та встановлення всіх видів фінансових витрат, джерел їх покриття і

очікуваних результатів називається бюджетуванням. Бюджетування належить до поточного планування, хоча бюджети можна складати і на більш тривалі проміжки часу, ніж один рік.

Оперативне фінансове планування можна розглядати як процес синхронізації у часі грошових надходжень та витрат, визначення послідовності здійснення всіх розрахунків та розробки заходів щодо запобігання відхилень від графіку надходжень і платежів.

Етапи фінансового планування [1, с. 294]:

I етап. Аналіз фінансової ситуації.

Використовують дані фінансової документації, бухгалтерського балансу, звіту про фінансові результати, звіту про рух грошових коштів. Аналізують показники обсягу реалізації, витрат, прибутку.

II етап. Розробка загальної фінансової стратегії підприємства.

При цьому складають основні прогностні документи, які стосуються перспективних фінансових планів.

III етап. Складання поточних фінансових планів.

Уточнюють і конкретизують основні показники прогностичних фінансових документів за допомогою складання поточних фінансових планів. Вони у свою чергу складаються на підставі розроблених плану виробництва та продажу і плану технічного розвитку підприємства.

IV етап. Коригування, ув'язування і конкретизація фінансового плану з виробничими, комерційними, інвестиційними та іншими планами і програмами, що розробляються підприємством.

Здійснюється обґрунтування потреби підприємства у фінансових ресурсах, обґрунтування вибору джерел та умов формування фінансових ресурсів, обґрунтування напрямів фінансової діяльності та прогноз фінансового стану на плановий період.

V етап. Розробка оперативних фінансових планів.

Оперативне фінансове планування визначає розробку поточної виробничої, комерційної та фінансової діяльності підприємства і впливає на кінцеві фінансові результати його діяльності у цілому.

VI етап. Аналіз і контроль виконання фінансових планів.

На малих підприємствах звичайним є сумісництво функцій фінансового планування, тому одна людина може бути одночасно і керівником, і фінансовим менеджером [8].

У середніх за розміром підприємствах, як правило, існує спеціалізація, тому для управління грошовими потоками утримується окремий штат робітників.

На великих підприємствах у процесі планування приймають участь вище керівництво підприємства, фінансово-економічна служба (фінансово- економічний департамент, фінансове управління і т.д.), які підпорядковуються віце-президенту з фінансів, керівники і спеціалісти різноманітних підрозділів. Вище керівництво є архітектором процесу стратегічного та перспективного планування, воно визначає загальні цілі розвитку підприємства і основні способи його досягнення

Середній та старший управлінський персонал більше залучений до процесу розробки оперативних планів, ніж вищий персонал. Оперативні плани дозволяють забезпечити гнучкість підприємства перед обличчям змінного зовнішнього середовища, і не оказують довгострокового впливу на діяльність підприємства [11].

Фінансовий менеджер – професійний спеціаліст, який здійснює кваліфікаційне керівництво фінансовою діяльністю суб'єкта господарювання. На великих підприємствах, акціонерних товариствах формується група фінансових менеджерів, за кожним з яких закріплено певні обов'язки, визначено напрямки роботи. Групу очолює ведучий фінансовий менеджер (лід- менеджер). Якщо таких груп декілька, то їх очолює головний фінансовий менеджер.

На невеликих підприємствах може робити, з точки зору економічної доцільності, тільки один фінансовий менеджер. Діяльність фінансового менеджера регламентується його посадовою інструкцією.

Функціональні обов'язки фінансового менеджера [1]:

- організація фінансової роботи;
- розробка прогнозів, проектів та планів вкладення капіталу, оцінка різних варіантів капіталовкладень з урахуванням ступеню ризику та розміру можливого доходу, вибір оптимального варіанта;
- розробка перспективних і поточних фінансових планів (баланс доходів та витрат), планів надходження та використання валюти, складання бюджетів;
- участь в розробці бізнес-планів в частині фінансових показників, а також фінансових нормативів (норматив затрат, норматив витрачання фінансових коштів, норматив обігових коштів,

тощо);

- проведення кредитної, валютної політики;
- формування фінансової документації (банківської, статистичної, тощо);
- аналіз фінансового стану суб'єкта господарювання та ефективності використання фінансових ресурсів, фінансових заходів;
- контроль за виконанням планових фінансових показників.

Фінансовий менеджер повинен знати [1]:

- теорію фінансів, кредиту та фінансового менеджменту;
- бухгалтерський облік;
- діюче законодавство в області фінансової, кредитної, банківської, біржової та валютної діяльності;
- порядок здійснення операцій на фінансовому ринку;
- основи економіки та підприємництва, ЗЕД, оподаткування, методика й методологію економічного аналізу.

Фінансовий менеджер повинен вміти:

- читати бухгалтерський баланс як конкретний звітний документ, який характеризує використання фінансових коштів;
- розбиратись у вітчизняній та закордонній фінансовій інформації;
- аналізувати результати фінансової діяльності та ефективність заходів по капіталовкладенням;
- складати фінансовий план;
- розраховувати та прогнозувати результати від використання капіталу;
- оцінювати раціональність та ефективність фінансових програм, що складались раніше;
- складати звіт про використання фінансових ресурсів.

Побудова фінансових планів суб'єктів господарювання будь-якої величини представляє собою складну адміністративну задачу, вирішенням якої, як правило, займається багато робітників. Конкретна структура служб апарата управління залежить від організаційно-правової форми підприємства, її розміру та виду діяльності.

Кожне підприємство самостійно визначає форму і розробляє власний порядок складання доходів і видатків, який включає такі розділи [5]:

1. Доходи і знаходження коштів.
2. Витрати і відрахування.

3. Кредитні взаємовідносини з банком.

4. Взаємовідносини з бюджетом.

Для складання планового балансу доходів і видатків використовуються дані про виробничо-господарську діяльність підприємства у плановому періоді, плановий прибуток, його використання, амортизаційні відрахування, приріст власних оборотних коштів, обсяги і джерела капіталовкладень, надходження й сплата податку на додану вартість та інші розрахунки.

Поняття «бюджет» традиційно пов'язують з управлінням фінансів (розписом державних доходів і витрат на певний термін) на макрорівні. Однак друге значення поняття – це передбачуване визначення доходів і витрат держави, установи, підприємства або окремої особи, складений у формі балансу доходів і витрат. Бюджет є засобом реалізації стратегічних планів, при цьому він виконує три основні функції: прогнозування, координації, контролю [1; 5; 7; 12; 15].

Тобто, бюджет – це кількісне відображення плану, інструмент координування та контролю над його виконанням.

Процедура формування бюджету охоплює розроблення двох основних бюджетів – операційного та фінансового.

Операційний бюджет включає розроблення: виробничої програми, плану реалізації, плану витрат, бюджет фонду оплати праці, бюджет матеріальних витрат, бюджет загальновиробничих витрат, бюджет адміністративно-управлінських витрат, бюджет комерційних витрат, складається з 3-х вихідних документів: плану прибутків та збитків, бюджету грошових коштів, прогнозний баланс [15].

План доходів і витрат акумулює інформацію зі всіх наведених вище бюджетів і визначає передбачуваний прибуток суб'єкта господарювання у сфері обігу.

Бюджет грошових потоків визначає величину грошових коштів шляхом розрахунку даних про всі надходження і виплати.

Прогнозний баланс представляє фінансовий стан підприємства з погляду надходження майбутніх коштів.

Бюджет доходів і витрат – це перший в переліку основних бюджетів. Він показує, який дохід заробило підприємство за плановий період і які витрати були понесені. Більшу частину вихідних даних для розробки бюджету доходів і витрат є дані,

отримані з операційних бюджетів. Кожне підприємство самостійно визначає форму і розробляє власний порядок складання доходів і видатків, який включає такі розділи: доходи і находження коштів; витрати і відрахування; кредитні взаємовідносини з банком; взаємовідносини з бюджетом. Баланс доходів і видатків складається по всіх видах діяльності: операційній, інвестиційній та фінансовій. Плановий баланс доходів і видатків підприємства складається на рік з розбивкою на квартали. Розділи і статі балансу наступні [5]:

I. Доходи і надходження:

1. Чистий прибуток.
2. Амортизаційні відрахування.
3. Приріст стійких пасивів.
4. Податок на додану вартість, що знаходить у складі виручки від реалізації (податкове зобов'язання).
5. Інші джерела фінансування капітальних вкладень (крім банківського кредиту).

II. Видатки і відрахування:

1. Капітальні вкладення у виробничі об'єкти у т.ч.: з власного прибутку; з інших джерел.
2. Витрати на ремонтно-профілактичні заходи, які не включаються до валових витрат.
3. Приріст нормативу власних оборотних коштів.
4. Видатки з прибутку у т.ч.: виробничо-технічний розвиток; соціальні потреби; матеріальне заохочення;
5. Платежі вище стоячій організації.
6. Інші видатки з прибутку.
7. Податок на додану вартість, що сплачується підприємством постачальникам (податковий кредит).

III. Кредитні взаємовідносини з банками:

1. Одержання довгострокових кредитів на капіталовкладення.
2. Сплата боргів за кредити, отримані раніше.
3. Сплата процентів за користування кредитами.

IV. Взаємовідносини з бюджетом

Платежі в бюджет і позабюджетні фонди:

1. Податок на додану вартість.
2. Податок на прибуток
3. Інші податки.

4. Внески прибутку до позабюджетних фондів

Конкретне направлення і використання фінансових ресурсів підприємство визначає самостійно. Якщо баланс доходів і видатків складено правильно, то різниця між першим і другим розділами дорівнює сумі різниць платежів в бюджет і кредитних взаємовідносин із бюджетом.

Планування прибутковості і прибутковості організації

У відповідності до Стандартів бухгалтерського обліку ПБО з під прибутком розуміють суму на яку доходи перевищують пов'язані з їх отриманням витрати.

Прибуток від операційної діяльності підприємства – це фінансовий результат від основної діяльності (реалізації продукції, товарів, робіт, послуг). Процес планування прибутку від операційної діяльності включає [15]:

- планування чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);
- планування валового прибутку та інших операційних доходів;
- планування прибутку від операційної діяльності.

Основною складовою чистого прибутку є валовий прибуток, або прибуток від реалізації. На підприємствах харчової промисловості цей прибуток планується наступними методами [1; 5; 12; 15].

1. *Прямого розрахунку.* Цей метод означає, що розмір планового прибутку підприємства визначається як різниця між виручкою від реалізації всієї продукції за оптовими цінами підприємства і повними плановими витратами по цій продукції:

2. *За показником витрат на одну гривню товарної продукції.* Є укрупненим методом обчислення прибутку в цілому, виходячи з планового обсягу реалізованої продукції та показника витрат на 1 грн. продукції

3. *Нормативним.* Розмір планового прибутку визначається на основі *єдиного* встановленого відсотка рентабельності на всю продукцію, що підлягає реалізації.

4. *Аналітичним методом.* Розрахунки здійснюються в такій послідовності:

- визначається базовий рівень рентабельності товарної продукції (відношення прибутку від реалізації до собівартості товарної продукції);

- обчислюється розрахунковий прибуток планового року як добуток планового обсягу порівняльної виробленої продукції по собівартості базового року і базового рівня рентабельності;

- розраховується додатковий прибуток від зниження собівартості продукції у відповідності з планом технічного і організаційного розвитку підприємства, структурних змін в асортименті продукції, змін оптових цін тощо;

- визначається плановий прибуток по порівняльній продукції як сума результатів попередніх розрахунків;

- обчислюється прибуток по непорівняльній продукції методом прямого обчислення;

- загальний плановий прибуток від реалізації продукції визначається складанням прибутку по порівняльній і непорівняльній продукції;

- інші складові частини операційного прибутку розраховуються методом прямого обчислення.

Метод аналітичного розрахунку прибутку використовується також в стратегічному плануванні, коли неможливо розрахувати точно прибуток із-за передбачених змін в економіці держави, галузі.

Отриманий прибуток є об'єктом розподілу. У розподілі прибутку можна виділити два етапи. На першому етапі учасниками розподілу є держава та підприємство.

На другому етапі здійснюється розподіл прибутку після здійснення платежів в бюджет. Його доцільно планувати наступні фонди [5]:

- резервний (призначений для внутрішнього страхування на покриття непередбачених витрат);

- виробничого розвитку (для фінансування технічного переозброєння, реконструкції);

- виплати акціонерам;

- матеріального заохочення;

- соціального забезпечення.

Операційна діяльність забезпечує отримання основного доходу і виступає головним джерелом формування цінності підприємства, що робить процес управління ефективністю операційної діяльності пріоритетним напрямком роботи для менеджменту підприємства. А

ефективність операційної діяльності стає необхідною передумовою розвитку підприємства та нарощення його вартості в довгостроковій перспективі [11].

Ефективність операційної діяльності є багатокомпонентним показником і може бути представлена кінцевими результатами операційної діяльності підприємства, на всіх рівнях управління (цехів, дільниць, або окремого напрямку діяльності).

Так, до показників ефективності операційної діяльності підприємства відносять тривалість операційного циклу, ефект операційного левериджу, показники ефективності використання основних та оборотних фондів, матеріальних та трудових ресурсів, узагальнюючі та ціле оцінні показники [13].

Управління ефективністю операційної діяльності підприємства вимагає забезпечення актуальних та відповідних стану підприємства управлінських рішень та розглядається через реалізацію різних функцій, значення яких полягає у створенні управлінських орієнтирів для досягнення кінцевих цілей управління та раціонального використання ресурсів.

Важливими об'єктами управління ефективністю операційної діяльності виступають потенціал операційної діяльності та конкурентоспроможність підприємства; якість продукції; ресурси підприємства; результати операційної діяльності; відносини із зацікавленими економічними суб'єктами [17].

Планування у системі управління ефективністю операційної діяльності виробничого підприємства є економічною основою сучасних ринкових відносин. Розробка планів операційної діяльності виступає запорукою досягнення успіху в даному напрямку, а також підґрунтям для ефективного функціонування та розвитку підприємства в цілому.

Планування ефективності операційної діяльності виробничого підприємства є процесом визначення перспективних фінансових надходжень та планових витрат підприємства пов'язаних з операційною діяльністю.

При плануванні ефективності операційної діяльності виробничого підприємства найчастіше застосовують балансовий метод, який передбачає балансування витрат і доходів від операційної діяльності, а також визначення джерел покриття операційних потреб. Крім того, доцільним є застосування нормативного, розрахунково-аналітичного

методу, методу оптимізації та інших. Саме метод оптимізації дозволяє оптимізувати технологію, просторове розміщення, ритмічність операційних процесів і задач [18].

Важливими об'єктами планування ефективності операційної діяльності виступають ресурси підприємства; якість виготовленої продукції, результати (потенціал) операційної діяльності; відносини із зацікавленими економічними суб'єктами.

Основними етапами планування ефективності операційної діяльності виробничого підприємства виступають [18]:

- інвентаризація фінансових потоків підприємства у попередньому періоді, що передбачає вивчення витрат та надходжень за усіма складовими операційного процесу;
- формулювання цілей та завдань операційної діяльності підприємства на плановий період;
- розробка програми дій в розрізі конкретних кількісних показників (обсяги виробництва, витрати та доходи планового періоду); конкретизація шляхів їх досягнення; перелік необхідних заходів; прийняття рішень щодо придбання та використання ресурсів, розширення чи зміни організаційної структури; кадрове забезпечення тощо;
- визначення безпосередніх виконавців розроблених планів.

Визначальним моментом у процесі планування ефективності операційної діяльності виробничого підприємства є вибір орієнтаційних критеріїв ефективності операційної діяльності. Серед них особливу увагу слід приділити виробничим потужностям, показникам тривалості операційного циклу, ефекту операційного левериджу, показникам ефективності використання основних та оборотних фондів, матеріальних та трудових ресурсів, інвестиціям, узагальнюючим та цілеоцінним показникам. Так, кількість ресурсів, їх склад і структура, номенклатура та асортимент продукції визначається плановими обсягами виробництва; фондівіддача – планами технічного переоснащення; продуктивність праці – обсягами виробництва та чисельністю промислово-виробничого персоналу, яка у свою чергу формує фонд заробітної плати; окупність операційних витрат напряму залежить від доходів, що планується отримати внаслідок реалізації цих витрат тощо.

Крім того, в процесі планування необхідно дотримуватись наступних принципів [17]:

- взаємозв'язок та взаємо узгодженість між плановими цілями операційної діяльності;
- реалістичність та обґрунтованість розроблених сценаріїв розвитку операційної діяльності;
- достатній рівень деталізації планів;
- гнучкість;
- адаптивність;
- альтернативність у досягненні планових показників;
- донесення планових завдань до безпосередніх виконавців.

Ефективність функціонування та розвитку підприємств харчової промисловості визначається ефективністю їх операційної діяльності, що вимагає постійного пошуку резервів і шляхів отримання бажаних доходів. Такий пошук стає все складнішим через загострення проблем зовнішнього середовища та формує нові вимоги до системи управління ефективністю операційної діяльності. Лише ефективно працююче підприємство може нарощувати свою вартість, задовольняючи інтереси усіх зацікавлених груп економічних суб'єктів: власників бізнесу, персоналу, держави, споживачів.

Отже, планування ефективності операційної діяльності виробничого підприємства є необхідною основою для перебудови структури підприємства та системи управління нею, що дозволяє ефективніше функціонувати та розвиватись. А значить, те підприємство, що володіє таким механізмом планування, матиме альтернативні варіанти розвитку операційної діяльності в мінливих умовах зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Васильков В.Г., Василькова Н.В. Організація операційної діяльності підприємства : підручник. Київ.: КНЕУ, 2015. 502 с.
2. Гевко І. Операційний (виробничий) менеджмент: конспект лекцій. Тернопіль: ТНТУ, 2017. 128 с.
3. Гриненко В. В. Конспект лекцій з дисципліни «Операційний менеджмент» (для студентів всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент (8.18010016 – Бізнес- адміністрування)). Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 130 с.
4. Кушнірук В. С. Операційний менеджмент: опорний конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня «бакалавр» спеціальності

073 «Менеджмент» денної та заочної форми навчання Миколаїв : МНАУ, 2017. 124 с.

5. Маркіна І.А., Помаз О.М., Помаз Ю.В. Операційний менеджмент : навчальний посібник / за ред. І.А. Маркіної. Полтава: ПДАА, 2018. 224 с.

6. Овдіюк О.М., Тимошенко М.М., Пивовар А.М., Пивовар П.В. Операційний менеджмент: практикум. Житомир: ЖНАЕУ, 2015. 156 с.

7. Омеляненко Т.В., Осокіна А. В. Операційний менеджмент: презентаційний курс : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2016. 197 с.

8. Онлайн-курси від провідних університетів світу з операційного менеджменту. URL: <https://www.coursera.org/courses?query=operations+management>.

9. Гриньова В. М., Явдак М. Ю. Операційна діяльність сучасних підприємств машинобудування : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 220 с.

10. Пенська І. О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

11. Платформа масових відкритих онлайн-курсів Prometheus. URL: <https://prometheus.org.ua>.

12. Ратушняк О.Г. Операційний менеджмент: електронний навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2016 р. 243 с.

13. Ситник Г. В., Архіпов Н. М. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. № 1 (35). С. 223-230.

14. Солодко О. В. Логістичний та операційний менеджмент: взаємозв'язок та субординація. URL: <http://www.grinchuk.lviv.ua/dbook/24/1148.html>.

15. Старченко Г. В., Калінько І. В., Косач І. А. Операційний менеджмент: навч. посібник. Київ : Кондор-Видавництво, 2015. 230 с.

16. Сумець О. Ключові аспекти сучасної парадигми операційного менеджменту. URL: https://C:/Users/Toshiba/Downloads/9_Sumets_article.pdf.

17. Тюха І. В., Рибачук-Ярова Т. В., Дунда С. П. Ефективна операційна діяльність – іманентна характеристика конкурентоспроможності та стратегічного розвитку суб'єктів ЗЕД. *Наук. праці Нац. ун-ту харч. технологій*. 2021. Т. 27. №3. С. 98-107.

18. Тюха І. В., Рибачук-Ярова Т. В., Дунда С. П. Управління ефективністю операційної діяльності підприємств-виробників ігристих вин в умовах зростання імпорту. *Наук. праці Нац. ун-ту харч. технологій*. 2021. Т. 27. №2. С. 65-74.

19. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами: навч. посіб. Київ : Кондор-Видавництво, 2017. – 166 с.

20. Journal of Operations Management. URL: <https://www.journals.elsevier.com/journalof-operations-management>.

Н.С. СКОПЕНКО

доктор економічних наук, професор,

О.М. ПЕТУХОВА

доктор економічних наук, професор,

Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ КАДРОВИХ РИЗИКІВ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ

Складність, динамічність і невизначеність соціально-економічного стану як вітчизняної, так і світової економіки формують значну кількість ризиків, що створюють загрозу ефективному функціонуванню та розвитку бізнес-організацій. Актуальність даної проблеми посилюється в сучасних умовах військового стану, дестабілізації вітчизняної економіки. В умовах сьогодення підвищується ступінь невизначеності та непрогнозованості зовнішніх чинників і одночасно посилюється вплив внутрішніх організаційних чинників, серед яких особливе вирішальне значення мають чинники, пов'язані з кількістю та якістю наявного персоналу та ефективністю системи управління персоналом.

Проблема відсутності кваліфікованого персоналу достатнього освітнього рівня та професійної підготовки унеможливає уникнення ризиків, які можуть виникнути в процесі діяльності, а також при прийнятті управлінських рішень для досягнення цілей ефективного функціонування та розвитку бізнес-організацій.

Ризики є невід'ємним атрибутом діяльності бізнес-організацій, а їх наслідки можуть бути тривалі у часі та у просторі.

На мікрорівні ризики дуальні: з одного боку, вони виступають стримуючим фактором, з іншого – рушійною силою у розвитку організацій.

Крім того, ризик – це складне явище, що має безліч незбіжних, а іноді протилежних реальних основ. У загальному вигляді сформовані два підходи до визначення поняття ризику.

За першого підходу ризик асоціюється виключно із несприятливими умовами господарювання. У багатьох випадках він

дійсно пов'язаний із втратою прибутків та ресурсів, а управління ризиками передбачає їх запобігання, мінімізацію та усунення.

Негативна дія ризику на 90 % залежить від некомпетентності керівництва, браку професійного досвіду, низького рівня підготовки персоналу, недосконалої організації праці – з одного боку, і від так званих чинників “ННН” (за Б. Леонтьєвим і Р. Клейнером) – некомпетентності, недбайливості та несумлінності [10, с. 132].

За другого підходу ризик пов'язується із можливістю як негативних, так і позитивних наслідків. Тобто прийняття ризикової ситуації означає не лише організацію заходів із запобігання збитків, а й використання можливостей для отримання прибутку.

Тобто, форми прояву наслідків ризиків характеризуються масштабом і глибиною, але при цьому вони можуть бути як позитивними (такими, що приносять користь), так і негативними (що визначається збитками).

Тому на сьогоднішній день вивчення ризиків у всіх формах їхнього прояву у діяльності бізнес-організацій є актуальними, особливо якщо це стосується людського фактору.

Будь-які тенденції розвитку підприємства прямо пов'язані з кадровими ризиками. Для стійкішого функціонування та розвитку підприємства необхідно своєчасне і максимально точне прогнозування, аналіз, виявлення, і запобігання кадрових ризиків та їх наслідків.

Поняття «кадрові ризики» є міждисциплінарним, і вивчається ризикологією, психологією, соціологією та теорією управління.

Кадрові ризики є складними ризиками, оцінка рівня яких потребує пошуку різноманітних підходів та їх формалізації, виявлення факторів, що викликають та посилюють кадрові ризики, їх наслідки для діяльності підприємства.

Згідно з міжнародним рейтингом Ernst&Young, кадрові ризики входять до десятки найбільш значущих ризиків для бізнес-організацій [12]. А за результатами дослідження Міжнародної аудиторської компанії KPMG ризики персоналу в країнах СНД оцінюються фахівцями як найбільш небезпечні ризики для бізнесу [42].

Саме тому виникає необхідність відповідного управління кадровими ризиками в організаціях для своєчасного, адекватного і гнучкого реагування на потенційні загрози.

У більшості праць, присвячених кадровим ризикам, відсутнє одностайне тлумачення самого поняття. Зокрема, вживаються терміни «кадрові ризики», «ризики у роботі з персоналом», «ризики в кадровій роботі», «ризики управління персоналом», «ризики персоналу», «підприємницькі ризики з кадрового напрямку», «HR-ризики» тощо.

Дослідження наукових праць на предмет визначення власне кадрових ризиків дозволило виявити декілька найбільш поширених підходів до тлумачення цього поняття.

Є. В. Гончаров вважає, що кадрові ризики пов'язані з відсутністю кваліфікованого персоналу і є невдалим результатом у процесі діяльності під впливом негативних чинників зовнішнього середовища, у зв'язку з непередбаченою, неефективною господарською діяльністю, через недосконалу кадрову політику [8, с. 62].

На думку М. Ю. Хромова, кадрові ризики виникають у процесі взаємодії працівників та сторонніх організацій (державні органи, партнери, суспільні організації тощо) [38].

В.М. Жуковська та Н. В. Серафим визначають кадрові ризики як ймовірність втрат, пов'язаних з процесом управління персоналом, тобто ризик втрат, зумовлений недостатньою кваліфікацією працівників, їх низьким рівнем лояльності до підприємства, летальними випадками серед працівників, нестабільністю штату організації, можливими змінами трудового законодавства тощо [16, с. 113].

Існує також підхід, згідно з яким кадровий ризик - це небезпека втрати співробітників або зниження їх віддачі в результаті зниження вмотивованості персоналу [20, с. 54].

Таким чином, *кадровий ризик* займає особливе місце серед ризиків підприємства та визначається як ймовірність втрат, пов'язаних із використанням трудових ресурсів на підприємстві, тобто ризик втрат, зумовлений можливими похибками працівників, летальними випадками серед працівників, низьким рівнем лояльності до підприємства, недостатньою кваліфікацією, відсутністю стабільності штату організації, можливістю негативних змін у трудовому законодавстві.

Але, враховуючи й інший підхід до трактування поняття ризику, необхідно зауважити, що від кадрів залежить як ймовірність втрат, так і ймовірність отримання надприбутку.

Тобто *кадрові ризики* можливо розглядати як ймовірність настання *негативних чи позитивних наслідків* в діяльності підприємства, як матеріальних, так і нематеріальних, внаслідок діяльності (бездіяльності) персоналу, що зумовлена низкою чинників.

Різновидами кадрових ризиків є ризики, пов'язані з менеджментом персоналу.

Ризики менеджмент персоналу – це ймовірність того, що події, пов'язані зі зміною кадрового складу бізнес-організації, некомпетентністю або невідповідністю персоналу встановленим вимогам, негативно впливатимуть на репутацію та фінансовий стан організації. *Ризики кадрового менеджменту* – ризики зниження показників ефективності підприємства за рахунок людського (кадрового) фактору.

Загалом діяльність з управління персоналом піддається величезному числу ризиків, здебільшого складно передбачуваних і оцінюваних. Фундаментальною причиною цього є суттєві зміни у веденні сучасного бізнесу. Зауважимо також, що важливість економіки, заснованої на знаннях, полягає у тому, що кваліфікація та досвід співробітників є найціннішим активом бізнес-організацій.

В сучасних умовах господарювання ризик-менеджмент є невід'ємною частиною загального управління будь-якою бізнес-організацією, котра прагне утримати позиції на ринку, розвиватися, мати належний рівень конкурентоспроможності та здійснювати ефективну господарську діяльність. Оскільки трудові ресурси виступають головним ресурсом діяльності підприємства, ризики, пов'язані із діяльністю персоналу, стають домінуючими, і саме тому управління ризиками менеджменту персоналу (ризик-менеджмент в HRM - Human Resource Management) має пріоритетний характер.

Складність управління кадровими ризиками зумовлюється неочевидністю більшості видів кадрових ризиків, які неможливо ідентифікувати й оцінити, оскільки вони пов'язані з людськими ресурсами, в основі яких знаходиться природа та сутність особистості, яка є самим складним об'єктом управління.

Управління кадровими ризиками – це процес, який починається на етапі розробки стратегії менеджменту персоналу і охоплює всю систему управління персоналом компанії на всіх її рівнях.

Система управління кадровими ризиками базується на тому, що ризики, які виникають у результаті трудової діяльності або бездіяльності персоналу підприємства, виявляються шляхом:

- зміни капіталу підприємства (або його компонентів, пов'язаних з діяльністю співробітників). До них слід зарахувати людський, у тому числі інтелектуальний капітал;

- реалізації знань, умінь та навичок робітників, а також реалізації персоналом своїх функціональних і посадових обов'язків.

Отже, процес управління кадровими ризиками починається на етапі розробки стратегії управління організацією, поширюється на всі рівні управління організацією та включає ідентифікацію, оцінку, моніторинг і контроль всіх внутрішніх і зовнішніх чинників кадрових ризиків, зміна яких може негативно вплинути на діяльність організації. Кожен з індикаторів вимагає певної роботи по його виділенню, опису стосовно всіх категорій працівників, ресурсному забезпеченню, рівню розвитку організації, планування дій по мінімізації можливих кадрових ризиків.

Процес ризик-менеджменту доцільно розглядати як цикл, який включає чотири етапи, ключовим при такому підході є безперервність процесу управління ризиками (рис. 1) [44].

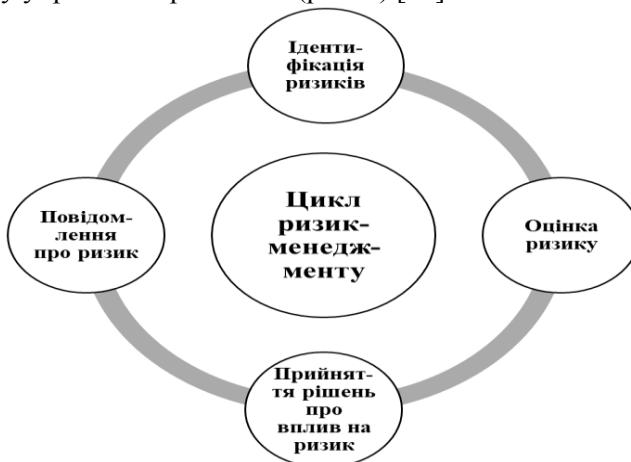


Рис. 1. Процес ризик-менеджменту. Джерело: [44, с. 51].

Наведена процедура включає в себе виявлення джерел небезпеки, зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на виникнення і загострення ризикової ситуації та спричиняють кадрові ризики.

Управління кадровими ризиками насамперед передбачає *ідентифікацію ризику*, визначення його складових [5].

Для побудови ефективної системи ризик-менеджменту доцільно вивчати причинно-наслідкові зв'язки ризикових ситуацій. Такий підхід є першим кроком в процесі ідентифікації ризиків та дозволяє визначити джерела або першопричини ризиків та їх можливі наслідки для підприємств.

Зазначимо, що ризики в управлінні персоналом можуть мати різні джерела походження, тому доцільно для якісної, а потім і кількісної оцінки ризиків структурувати їх за джерелами походження. Ризики в управлінні персоналом доцільно розглядати за двома напрямками або джерелами походження. *Перше джерело* – це система управління персоналом підприємств, *друге джерело* – ризики, що обумовлені безпосередньо робітниками та є наслідком рівня компетенцій та особистісних якостей персоналу.

Починаючи дослідження кадрових ризиків, потрібно пам'ятати, що функціонування соціально-економічних систем відбувається заради забезпечення потреб людини, і саме їх існування неможливе без втручання людини на усіх етапах – від обслуговування обладнання і виробництва продукції до визначення мети та стратегії діяльності підприємства.

Навіть фактори зовнішнього середовища (політичні, законодавчі, культурологічні та інші) залежать від осіб, причетних до наукової сфери, політики, ухвалення законів, створення та запровадження нових культурних тенденцій тощо.

Кадрові ризики являють собою групу підприємницьких ризиків, джерелом або об'єктом яких є персонал організації або окремих працівників. Як і будь-які ризики, вони бувають *об'єктивними та суб'єктивними*.

Об'єктивні ризики виникають незалежно від діяльності та всупереч волі персоналу організації. У випадку із *суб'єктивними кадровими ризиками*, настання негативних подій та наслідків залежить від дій конкретного працівника чи групи працівників.

В науковій літературі *фактори ризику* класифікують як *зовнішні та внутрішні*. Особливістю зовнішніх факторів є те, що вони

зазвичай стосуються загальних умов діяльності, які підприємство не може самостійно змінювати, проте їх треба враховувати, розробляючи стратегію поведінки на рівні управління персоналом і підприємством. Внутрішні ж фактори ризику стосуються таких чинників і параметрів діяльності підприємства, які перебувають під його контролем.

Тобто, фактори кадрових ризиків можуть бути *зовнішніми* (некеровані, тобто не залежать від організаційного менеджменту, але визначають кадрову політику підприємства), які виникають під впливом зовнішнього середовища та *внутрішніми* (керовані, тобто залежать від менеджменту підприємства і (опосередковано) від зовнішніх чинників), тобто такими, що існують всередині організації.

Щодо групи зовнішніх факторів, то вона є досить широкою та динамічною. До неї належать:

- політична ситуація;
- економічна ситуація;
- зміна законодавства;
- глобалізація;
- умови ринку праці (професійний дисбаланс попиту та пропозиції на ринку праці);
- ситуація на ринку освітніх послуг;
- технологічний розвиток;
- інформатизація суспільства;
- діяльність сторонніх організацій, конкурентів;
- інфляція;
- рівень та якість життя людей;
- становище галузі в економічній системі;
- культурологічні, регіональні особливості;
- ставлення до праці у суспільстві;
- акції соціальної непокори;
- стихійні лиха, катастрофи тощо.

На зовнішні фактори підприємство майже не може вплинути, але їх необхідно враховувати при аналізі ризиків і загалом в управлінні підприємством та персоналом. До того ж, зовнішні фактори ризику стають ще більш актуальними в сучасних умовах (військовий стан в Україні, відтік працездатного населення, глобалізація ринку трудових ресурсів).

Традиційно військові конфлікти докорінно змінюють соціальну та економічну складову суспільства. Рекрутинг, як процес, та зайнятість в цілому в свою чергу є невід'ємними складовими як соціальних так і економічних процесів в країні. Нові реалії в країні змушують ці процеси змінюватись та адаптуватись відповідно до вимог часу.

З початком конфлікту в Україні чимала частина території України була окупована, значна частина населення стала емігрантами чи внутрішньо переміщеними особами [47].

В наслідок ракетних ударів було пошкоджено та знищено майже всю нафтопереробну промисловість [19]. Великих втрат було завдано видобувній, металургійній та гірничодобувній промисловості, які в силу географічних особливостей були розташовані на сході та півдні нашої країни. Також значних втрат зазнало сільське господарство, адже на значній території прифронтових областей відбувались бої, в наслідок яких значні території потребують розмінування.

В результаті вище описаних подій в Україні зазнав змін ринок праці, на який також поширились загальні негативні тенденції. В наслідок збільшення кількості внутрішньо-переміщених осіб збільшився рівень безробіття в країні, адже економічний розвиток найбільш популярних регіонів для міграції не передбачав потенційне збільшення економічно-активного населення на 20-50% [1].

Ринок праці можна умовно розділити на висококваліфікованих працівників та лінійний персонал. Ситуація на ринку праці для лінійного персоналу значно погіршилася. Зросла конкуренція за робочі місця, в наслідок чого зменшилась середня заробітна плата. Для об'єктивності слід брати до уваги саме середньозважену середню, адже інформація від Державної служби статистики про середню заробітну плату є середньою арифметичною, що не дає реального уявлення про ситуацію в країні. Для спеціалістів та висококваліфікованих працівників ситуація з пропозиціями від роботодавців погіршилася, але не суттєво, адже є можливість віддаленої роботи. Але це стосується лише спеціалістів певних конкретних спеціальностей таких як: бухгалтери, програмісти, дизайнери, перекладачі, спеціалісти з клієнтського сервісу та інші. Для інших спеціальностей ситуація аналогічна лінійним працівникам, особливо це стосуються різноманітних юристів, працівників туристичної сфери та івент-менеджерів.

Окрім ринку праці змінився також і процес рекрутингу для всіх учасників процесу. Рекрутери стали більш прискіпливими в виборі працівників, адже зросла пропозиція на ринку праці, а працівники стали менш вибагливі до умов праці та оплати праці. Окремо слід зазначити відтік кваліфікованих кадрів, які вже навряд чи повернуться в Україну. Також змінилася структура ринку праці, адже більшість компаній нерезидентів були вимушені покинути український ринок праці. До суттєвих несприятливих обставин, які впливають на ринок праці, також можна віднести обмеження валютних операцій НБУ та фіксація валютного курсу на рівні 29,25 грн за долар [27]. Недоотримання реальної вартості валютної виручки не сприяє збільшенню кількості працівників та пожвавленню економічної діяльності в країні. Цей негативний аспект посилюється безконтрольною емісією валюти національним банком. Як результат, більшість кваліфікованих працівників прагнуть отримувати оплату праці в іноземній валюті, чи по її реальному курсу.

Наслідком військового конфлікту на території України та інших соціально-економічних потрясінь в тому числі на ринку праці, є масовий відтік капіталу та робочої сили. А несприятливі умови для бізнесу зменшують ділову активність в країні. В наслідок сумнівних дій національного банку населенням втрачена довіра до національної валюти, що негативно впливає на ринок праці.

Аналізуючи всі описані проблеми можна констатувати початок затяжної економічної кризи в нашій країні. Зубожіння основних експортних галузей в наслідок військових дій зменшують національний достаток країни.

Для пересічних громадян подібний контекст означає збільшення рівня безробіття, зменшення реальної вартості заощаджень та в цілому погіршення рівня життя.

Загалом, визначаючи причину виникнення зовнішнього ризику для кожного окремого підприємства в різних ситуаціях, слід враховувати його специфіку, тому перелік зовнішніх ризиків необхідно конкретизувати для кожного випадку.

Внутрішні фактори кадрових ризиків розподіляють на *організаційні та індивідуальні*.

Основними організаційними факторами кадрових ризиків є:

- необміркована організаційна структура компанії;
- рівень корпоративної культури;

- недосконала система управління персоналом (підбір, адаптація, стимулювання, навчання, розвиток, оцінка та вивільнення персоналу);

- неефективна система оплати праці;
- суб'єктивізм прийняття управлінських рішень;
- неефективні внутрішні комунікації та похідні від них – втрата та викривлення інформації, неприйняття інновацій, розбіжність цілей власників бізнесу та найманих працівників;

- нелояльність персоналу;
- інформаційна та кримінальна небезпеки;
- наявність так званих «груп ризику» – осіб, які зловживають алкоголем, наркотиками, азартними іграми, входять до сект та радикальних організацій.

Індивідуальні фактори кадрових ризиків поділяються на:

- біологічні (вік, здоров'я, психо-фізіологічні особливості),
- соціально-психологічні (прийняття соціальних ролей, демотивованість, міжособистісні конфлікти),
- духовно-інтелектуальні (цінності, вірування, переконання, освіта, культура, інтуїція),
- економічні (компетенції, творчий потенціал, професійний інтелект, кваліфікація, працездатність),
- ризики неблагонадійності (халатність, раптове покращення чи погіршення матеріального стану, соціального статусу, схильність до інтриг, образ та брехні, бажання помсти, нестійкість до стресових ситуацій тощо).

Хромов М.Ю. класифікує ризикові випадки на випадкові (ненавмисні) і не випадкові (цілеспрямовані) [38]. Відповідно відрізняються і причини виникнення кадрових ризиків. Так, випадкові кадрові ризики можуть бути викликані такими причинами: відсутність усвідомлення наслідків своїх дій; недбалість, неухважність, порушення або відсутність відповідних правил і інструкцій; невідповідне внутрішньокопоративне навчання; власне бачення ситуації (благі наміри); розриви між істинними і декларованими організаційними цінностями.

Цілеспрямована ризикова поведінка переважно обумовлена: власним баченням ситуації (благі наміри); особистою вигодою; індивідуальними цінностями відмінними від цінностей організації;

низькою зацікавленістю в існуванні (розвитку) організації; внутрішньокорпоративні політичні інтриги, міжгрупові конфлікти; нелояльність, демотивованість, конфлікт (іноді з окремою конкретною особою).

Кадрові ризики є причинно-наслідковими результатами управлінських рішень у кадровій підсистемі.

Причиною виникнення кадрових ризиків можуть стати не тільки дії з боку управлінського персоналу підприємства, але й бездіяльність, пов'язана з недостатнім досвідом, некомпетентністю, недостатнім рівнем кваліфікації тощо. Однією із причин виникнення такого ризику є можливе недовикористання трудового потенціалу, що спричиняє можливість настання негативних наслідків для підприємства у майбутньому.

Кадровий ризик впливає на структуру як системи управління в цілому, так й окремих її елементів, а також взаємозв'язків між ними. Відсутність або низький рівень адаптації працівника до організації є однією з основних причин виникнення кадрових ризиків.

Близько 80 % матеріального збитку підприємство отримує від свого власного персоналу. Управлінська практика свідчить про те, що лише 20 % спроб несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації компанії здійснюється ззовні, а зломи комп'ютерних мереж здійснюється невдоволеними, демотивованими працівниками підприємств.

Прямим й опосередкованим збиткам компанії, пов'язаним із людським фактором, сприяє й неефективна організація роботи кадрових служб, служби безпеки та охорони праці на підприємстві.

Проте, на практиці зазвичай важко визначити першопричину ризику та віднести його до певного виду. Наприклад, ризик витоку інформації може бути викликаний як внутрішнім організаційним прорахунком – неефективністю служби безпеки, так і індивідуальним мотивом працівника – грошовою вигодою, нелояльністю, бажанням помсти тощо; не виключений і вплив зовнішніх факторів, а саме втручання сторонніх організацій.

Так само і з наслідками – та ж сама дія працівника може мати позитивний або ж негативний ефект залежно від обставин, за яких ця дія відбувалася, а також залежно від дій інших суб'єктів. Складно встановити, яким чином та в якій мірі система впливає на працівників, так само як і працівник чи група працівників впливають на систему.

Тому для встановлення причин та в процесі оцінювання впливу кадрових ризиків на діяльність суб'єктів господарювання необхідно застосовувати комплексний підхід.

Вивчення кадрових ризиків є необхідною умовою для управління ними. Виявлення ризиків та причин їх виникнення дають змогу підібрати набір інструментів для ефективного керування ними. Управління кадровими ризиками допомагає виявити які події та дії, пов'язані з персоналом, можуть становити небезпеку для підприємства.

Для будь-якого підприємства дуже важливо забезпечити об'єктивне, адекватне уявлення про сукупність кадрових ризиків (ризиків менеджменту персоналу), що впливають на його діяльність. Це важливо з низки причин:

- 1) для прийняття оптимального управлінського рішення необхідна інформація про ризики, пов'язані з його розробленням і виконанням;
- 2) потрібно зменшувати вплив неповноти інформації та невизначеності шляхом розширення кола прогнозованих керованих ризиків;
- 3) чітке уявлення про ризики й кадрові загрози дозволяє визначити ефективні методи управління ними.

Вважаємо, що поняття кадрових ризиків та ризиків персоналу є синонімічними, а ризики компетенцій персоналу, ризики управління персоналом та менеджменту персоналу є різновидами кадрових ризиків за відповідною класифікаційною ознакою.

Слід зазначити, що єдиної загальноприйнятої класифікації кадрових ризиків не існує.

Деякі автори характеризують кадрові ризики без вказівки класифікаційних ознак.

Так, Л. Ішук розглядає кадрові ризики низької професійності, непрофесійності та ризики неефективного управління [17]. Тобто відсутні чіткі класифікаційні ознаки, змішуються такі різновиди кадрових ризиків, як ризики, що виникають у процесі управління персоналом, і власне ризики персоналу.

Інші автори надають класифікації кадрових ризиків, побудовані лише за однією специфічною ознакою.

О. Пахлова за відношенням до виробничого процесу ділить кадрові ризики на ризики, пов'язані й не пов'язані з роботою підприємства [26].

О. Дьоміна приділила основну увагу дослідженню ризиків розвитку персоналу. До цієї категорії кадрових ризиків автор віднесла такі: ризики неузгодженості стратегій підприємства та дій щодо управління працівниками, ризики неефективного їх навчання, дострокового звільнення та неінвестування [15].

Однак ця класифікація побудована лише за загальними ознаками, за якими можна класифікувати будь-які види ризиків, зокрема й кадрові, хоча й з прив'язкою до кадрових загроз. Крім загальних ознак, кадрові ризики повинні підлягати класифікації і за специфічними ознаками, що буде відрізняти їх від інших видів ризиків.

У роботі С. Мішиної та О. Мішина [24] кадрові ризики класифіковані за загальними та специфічними ознаками.

До *загальних* ознак кадрових ризиків вони віднесли такі:

- середовище виникнення (внутрішні та зовнішні ризики),
- характер наслідків (чисті та спекулятивні ризики),
- рівень втрат (допустимі, критичні та катастрофічні),
- можливість передбачення (прогнозовані, частково прогнозовані та непередбачувані),
- потенційні носії ризиків (персонал підприємства, контрагенти, конкуренти, шахраї),
- термін дії (ретроспективні, перспективні та поточні),
- доцільність (обґрунтовані, необґрунтовані та авантюрні),
- можливість подальшої класифікації (прості та складні ризики).

До *специфічних* класифікаційних ознак кадрових ризиків автори віднесли:

- зміст (ризики халатності, низької кваліфікації, неефективного управління, витоку інформації, шахрайства та крадіжок, іміджеві ризики),
- ступінь охоплення (ризики окремих напрямів кадрової роботи, ризики кадрових програм і проєктів та ризики неефективного функціонування кадрової служби)

- функціональні сфери управління персоналом (ризики відбору та наймання персоналу, ризики адаптації, мотивації, розвитку, оцінки, вивільнення та неефективного використання персоналу).

Ю. Дуднева пропонує узагальнену класифікацію кадрових ризиків за такими ознаками [14]:

- за формою прояву,
- формою можливих наслідків,
- за джерелом формування,
- за етапом управління персоналом.

Зокрема за формою прояву вона виділяє кількісні та якісні кадрові ризики. Перші проявляються в певних втратах через невідповідність потребам підприємства фактичної чисельності персоналу (ризики невчасного скорочення персоналу, невчасного заміщення вакантних робочих місць, ризики плинності персоналу та ризики диспропорційної чисельності персоналу підрозділів). Другі виникають через невідповідність фактичних характеристик персоналу вимогам підприємства, а саме: кваліфікаційно-освітній, посадовий та ризики нестачі у співробітників професійно значущих або особистих якостей, ризики нелояльності персоналу та ризики опору нововведенням з боку персоналу.

За формою можливих наслідків або залежно від характеру втрат підприємства Ю. Дуднева виділяє [14]:

- ризики, пов'язані з інформаційною, майновою та фінансовою безпекою, із захистом комерційної таємниці;
- ризики, пов'язані зі здоров'ям та життям персоналу;
- ризики втрати ключових працівників та зниження рівня людського потенціалу підприємства.

За джерелом формування виділені зовнішні ризики та ризики внутрішнього середовища.

Залежно від етапу управління персоналом автор виділила:

- ризики, пов'язані з підбором, відбором, набором, адаптацією, розвитком, неефективним навчанням, оцінкою та атестацією, мотивацією та достроковим звільненням персоналу;
- ризики неінвестування в розвиток персоналу;
- ризики неузгодженості стратегій та дій підприємства щодо управління персоналом;

- ризики неефективного використання працівників;
- ризики, пов'язані зі звільненням персоналу.

Наведений аналіз наявних підходів щодо класифікації кадрових ризиків дозволяє встановити, що в економічній літературі відсутня загальноприйнята класифікація кадрових ризиків, автори розглядають різноманітні види ризиків з різних позицій. Усе це ускладнює процес виявлення кадрових ризиків, їх оцінки та вибору найбільш дієвих методів управління ними.

Оскільки кадрові ризики підприємства є частиною загальної класифікації всіх видів ризиків, тому вважається доцільним використовувати ознаки їх класифікації з метою їх систематизації.

Грунтуючись на результатах проведеного аналізу літературних джерел, виділено загальні класифікаційні ознаки, види та сутність відповідних кадрових ризиків:

За загальними ознаками виділяємо наступні кадрові ризики бізнес-організацій:

- **Природа виникнення.** *Об'єктивні ризики*, спричинені об'єктивними обставинами: нестачею інформації, стихійними лихами, зміною кон'юнктури ринку, умовами інвестування. *Суб'єктивні ризики*, пов'язані з особистістю: нерозвинені здібності ризикорієнтовного мислення, нестача досвіду, порушення правил поведінки, психологічна несумісність тощо.

- **Джерела виникнення ризику (небезпеки).** *Економічні ризики*, зумовлені несприятливими змінами економіки країни чи економіки самої організації: коливання цін чинники виробництва, курс валют, інфляція. *Політичні ризики*, пов'язані з політичною ситуацією та діяльністю держави, обумовлені зміною політичного режиму, податковою, бюджетною, кредитною, валютною системами, адміністративною корумпованістю, впливом промислових груп. *Технічні ризики* викликані застосуванням нових технік і технологій, впровадженням інноваційних проектів за відсутності підготовки працівників до них, ризик застосування змін. *Екологічні ризики* – це ймовірність настання відповідальності за заподіяння шкоди навколишньому середовищу, життю та здоров'ю третіх осіб. *Соціальні ризики*, пов'язані з приналежністю персоналу до групи ризику, злочинної групи, неблагонадійністю персоналу, несприятливими соціальними зовнішніми факторами (соціальною напруженістю, криміналізацією регіону). *Юридичні ризики*, пов'язані

з нестабільністю та/або зміною законодавства, не урегульованістю норм трудового права, що викликають зміну умов господарської діяльності: юридичне оформлення договорів, відсутність ліцензій, порушення авторського та патентного прав та ін. *Інформаційні ризики*, обумовлені неповнотою, неточністю, недостовірністю, спотворенням інформації, несвоєчасно отриманою інформацією. *Моральні ризики*, пов'язані з моральною відповідальністю за прийняті рішення у ситуації невизначеності ризиків та за наслідки цих рішень (когнітивний дисонанс).

- **Місце виникнення** *Зовнішні ризики*. Несподівані зміни в зовнішній політиці, економічній політиці, бізнес-процесах, на ринку праці, зміни податкового та трудового законодавства, соціальна напруженість у суспільстві, дії компаній-конкурентів, поява нового потужного конкурента, загроза поглинання, дестабілізації компанії ззовні. Ці чинники не керовані з боку менеджменту організації. *Внутрішні ризики*, пов'язані зі спеціалізацією організації, її організаційною культурою, інтенсивністю інноваційних процесів, рівнем організації бізнес-процесів, системою менеджменту персоналу, кадровою політикою, стилем керівництва, ставленням до персоналу та його проблем тощо.

- **Можливість передбачення та точність оцінки.** *Прогнозовані:* ризики, які можна передбачити, виходячи з економічної теорії та господарської практики, та оцінити з великою точністю. *Важко прогнозовані:* ризики, для яких неможливо передбачити момент їх прояви і які можна оцінити приблизно. *Не прогнозовані:* ризики, про які нічого не відомо, тому неможливо оцінити їх вплив та розмір.

- **Калькульованість.** *Калькульовані:* ризики можуть бути виражені у вигляді чисельних значень, що обробляються за допомогою статистичних методів та математичних моделей. *Не калькульовані* ризики виражаються у вигляді вербального опису або оцінної думки про даний об'єкт або процес.

- **За формою прояву.** *Ризики кількісного характеру* проявляються в різноманітних втратах через невідповідність фактичної чисельності працівників потребам суб'єкта господарювання. *Кадрові ризики якісного характеру* виникають через невідповідність фактичних характеристик персоналу тим вимогам, що компанія висуває до нього.

- **Ступінь керованості.** *Керовані ризики*, рівень яких піддається мінімізації (оптимізації) на рівні організації. *Умовно-нерегульовані ризики*, які можна лише врахувати у діяльності бізнес-організації. *Некеровані* – форс-мажорні обставини, які неможливо передбачити та врахувати.

- **Вид шкоди (збитку) від ризику.** *Прямі втрати (збитки):* ризики, що призводять до безпосередньої втрати фінансових коштів або руйнування матеріальних об'єктів. *Непрямі втрати:* ризики, пов'язані із неотриманням доходу, збільшенням операційних витрат та іншими наслідками.

- **Характер можливих втрат.** *Матеріальні втрати.* Ризики, пов'язані з майновою безпекою організації, що виявляються у непередбачених планом додаткових витратах чи прямих втратах майна (крадіжки майна, псування транспортних засобів, техніки та обладнання тощо). *Трудові:* ризики втрати ключових співробітників та зниження загального рівня людського потенціалу організації. Виявляються у високій плинності кадрів та низькій продуктивності персоналу внаслідок незадоволеності та нелояльності. *Фінансові втрати* об'єднують ризики, що пов'язані з фінансовою безпекою та прямим грошовим збитком (крадіжки фінансових коштів, фальсифікація звітності, отримання «відкатів», порушення фінансового та податкового законодавства, непередбачені платежі, виплата штрафів, неотримання коштів із передбачених джерел тощо). *Інформаційні.* Ризики, що пов'язані з інформаційною безпекою та захистом комерційної таємниці (втрата технологій, втрата доступу до інформаційних ресурсів – втрата «зв'язків», розголошення інформації, що стосується конкурентних переваг, техніко-технологічних можливостей, фінансового становища організації). *Втрати часу.* Ризики, пов'язані з втратою робочого часу, спричиненими випадковими, непередбаченими обставинами та/або діяльністю. *Спеціальні.* Ризики, пов'язані з можливістю заподіяння шкоди здоров'ю, життю людей:

- **Характер витрат за ризиками.** *При прийнятті рішення в умовах ризиків:* включають витрати, зумовлені оцінкою ризиків та організацією процедур управління ризиком, а також послуги експертів і ризик-менеджерів. *При обробленні (оптимізації/мінімізації) ризиків* витрати призначені для мінімізації ризиків та пов'язаних з ними збитків. *При ліквідації наслідків прояву*

ризиків. Витрати включають покриття економічної шкоди, що виникла (за рахунок власних коштів, зі страхових виплат тощо).

- **Ступінь обґрунтованості ризику.** *Обґрунтовані ризики*. Поведінка, що базується на оцінці та врахуванні ризиків при прийнятті рішення та розробці заходів щодо зниження можливих негативних наслідків. *Необґрунтовані ризики*, спрямовані на досягнення мети всупереч здоровому глузду та об'єктивним причинам.

- **Ступінь негативного впливу. Ступінь допустимості (рівень втрат).** *Мінімальні ризики* не здійснюють істотного впливу на підприємство, за якими збитки відсутні або максимальні збитки невеликі - в межах 0-25% обсягу власних коштів організації. *Допустимі (припустимі, середній) ризики*. Ступінь впливу події відчутна, але при цьому не здатна обмежувати функціонування окремих напрямків діяльності або все підприємство. Випадкові збитки (втрати) можуть мати місце, але вони менші сподіваного прибутку від підприємницької діяльності. Підприємцю загрожує тільки недоотримання прибутку. Або ризики, максимальна шкода за якими оцінюється як середня – не перевищує меж 25-50% обсягу власних коштів організації. *Критичні ризики*. Ступінь впливу досить велика, реалізація подій здатна привести до втрати частини або всього бізнесу підприємства. Можливі збитки (втрати), які перевищують величину (обсяг) очікуваних прибутків аж до величини повної обчисленої (розрахункової) виручки від підприємницької діяльності. Величина можливих збитків перевищує сподіваний прибуток і може призвести до втрати всіх коштів, вкладених підприємцем у справу. Підприємець не тільки не отримує доход, але і несе збитки в сумі всіх витрат. Або ризики, що характеризуються високим рівнем збитків – у межах 50-75% обсягу власних коштів організації. *Катастрофічні ризики*. Ступінь впливу подій призводить до втрати всього бізнесу підприємства, людських втрат (їх смерті). Ризики, у яких можливі втрати близькі до обсягу власних коштів організації, що загрожує банкрутством. Збитки перебувають у межах 75-100% обсягу власних коштів організації.

- **Можливість страхування.** *Страховані ризики*, що піддаються кількісному визначенню та страхуванню. *Не страховані* – форс-мажорні ризики, оцінити рівень яких неможливо, або масштабні ризики, що не приймаються до страхування.

- **Навмисність (випадковість) виникнення ризику.** *Випадкові (не навмисні) ризики* – відсутність усвідомлення суті того, що відбувається, та наслідків своїх дій; недбалість, неухважність, порушення чи відсутність відповідних правил та інструкцій; незнання регламентів, низька кваліфікація; власне бачення ситуації (добрі наміри), непродумане делегування. *Не випадкові (цілеспрямовані) ризики*, котрі зумовлені особистою вигодою, бажанням помсти, індивідуальними цінностями, відмінними від цінностей організації; не зацікавленістю у розвитку організації; внутрішньо-корпоративними інтригами, міжгруповими конфліктами; несправедливою оцінкою, демотивованістю, атмосферою недовіри та закритості.

- **Причина виникнення ризику.** *Ризики неохвильності*, що виникають внаслідок непродуманої мотивації та відсутності залученості та задоволеності працівників. *Ризики взаємодії співробітників* – це ризики низької комунікабельності та непередбачуваності поведінки персоналу, рольового конфлікту, що викликають внутрішньогрупові конфлікти, мобінг. *Ризики нестачі інформації*, зумовлені неповнотою, неточністю, спотворенням або несвоєчасним отриманням інформації для прийняття виважененого ефективного рішення. *Ризики непрофесіоналізму HR-менеджера* – призводять до низького рівня кадрової роботи, неефективної системи менеджменту персоналу, звернень до Трудової інспекції, скарг і конфліктів. *Ризики, пов'язані з лідером (типом керівника)*. Автократ: упередженість, велика дистанція влади. Попуститель: криза систем контролю, хаос. Демократ: ризик делегування повноважень та відповідальності. *Ризики, що виходять від конкурентів*: навмисний підкуп, переманювання співробітників, крадіжка секретів, конкурентна розвідка, дискредитація компанії, негативний вплив на репутацію бізнес-організації.

- **Потенційні носії ризиків.** Розрізняють ризики, носіями яких є персонал підприємства, конкуренти; викликані діями або бездіяльністю партнерів (контрагентів); шахрайські дії.

- **Період виникнення.** *Ретроспективні ризики* виникають після здійснення кадрових заходів; *перспективні* – передують виконанню кадрових заходів; *поточні ризики* виникають у процесі кадрової роботи (менеджменту персоналу).

- **Можливість подальшої класифікації.** *Складні ризики*, що мають підвиди, складники та *прості ризики*, які не можуть бути розкладені на підвиди.

- **Місце виникнення та об'єкт впливу.** Розрізняють ризики, що виникають в процесі управління персоналом (*ризики менеджменту персоналу*) та ризики по відношенню до самого персоналу (*ризики персоналу*).

Отже, кадрові ризики є не тільки ризиками в процесі управління персоналом, але й ризиками стосовно самого персоналу, тобто необхідна їх диференціація – на ризики персоналу й ризики системи управління персоналом.

Ризики персоналу виникають внаслідок проявів професійних, ділових і особистісних якостей персоналу підприємства й містять у собі такі види, як психофізіологічні, особистісні, комунікативні, моральні, освітні, професійно-кваліфікаційні ризики й ризики неблагонадійності.

Ризики менеджменту персоналу можна визначити як ризики, пов'язані з використанням трудових ресурсів, вплив яких має негативні чи позитивні наслідки на діяльність підприємства, що зумовлено рядом зовнішніх та внутрішніх чинників.

Вважаємо доцільним визначити специфічні ознаки для класифікації ризиків менеджменту персоналу (*ризики управління персоналом, кадрові ризики організації*):

- **За складниками процесу управління персоналом.** *Ризики входу* пов'язані з ресурсним забезпеченням процесу управління персоналом. *Ризики процесу*, що пов'язані з методами та технологією управління персоналом *Ризики виходу*, котрі пов'язані з реалізованим рівнем трудового потенціалу.

- **За ступенем охоплення кадрової роботи на підприємстві.** *Ризики окремих напрямів кадрової роботи*, котрі обґрунтовані неефективними управлінськими рішеннями менеджменту персоналу, неякісним розподілом обов'язків і повноважень, недостатнім фінансуванням окремих напрямів кадрової роботи. *Ризики кадрових програм і проектів*, пов'язані з низькою якістю кадрових програм, помилками в розрахунках ефективності кадрових програм, необґрунтованістю програм. *Ризики неефективного функціонування кадрової служби*, котрі виникають в результаті низького рівня кваліфікації керівника кадрової служби, неефективної структури

кадрової служби, відсутністю взаємодії та ефективного обміну інформацією між персоналом кадрової служби, неефективної співпраці кадрової служби з іншими підрозділами підприємства.

• **Ризики на етапах роботи з персоналом.** Ризики, що виникають на етапі *відбору та прийому персоналу* через невірний вибір джерел кандидатів, недобросовісний найм, відсутність перевірки кандидата в цілях безпеки фірми, що допускає залучення людей з груп ризику, неблагонадійність набраних працівників, вибір неперевіреного кадрового агентства (рекрутера), неточне завдання при зверненні до кадрового агентства (рекрутерів), неправильну оцінку кандидатів на етапі відбору, невірно підібрані методи діагностики (або критерії) при підборі персоналу тощо. *Ризики на етапі адаптації* – пов’язані з призначенням невідповідного наставника, занадто великим обсягом делегованих повноважень, недостатньою розробленістю або відсутністю системи адаптації, недосконалою системою мотивації в період адаптації. *Ризики навчання та розвитку* – пов’язані з відсутністю або слабким розвитком програм навчання та розвитку персоналу, що забезпечує низьку ефективність навчання; невірно підібраними наставниками, перевантаженістю персоналу в процесі навчання (навчання без відриву від виробництва); формальним навчання (навчання з відривом від виробництва); можливістю неповернення працівників після здобуття освіти; невикористання отриманих знань на робочому місці. *Ризики мотивації* виникають через невірне розуміння трудових мотивів, відсутність продуманої компенсаційної політики, можливість сприйняття оплати як несправедливої, недостатності коштів у компанії для підтримки високої мотивації до праці, неефективних методів стимулювання праці. *Ризики оцінки персоналу* з’являються в результаті невідповідності цілей оцінки основним цілям організації, недостатньої компетентності фахівця з проведення оцінки персоналу, невідповідності змісту оцінки практичній діяльності персоналу, суб’єктивності в оцінці результатів, необ’єктивності, неадекватності витрат, маніпулювання оцінювачами, марності через не пов’язаність високої оцінки з винагородою, невідповідної підготовки персоналу до процесу оцінки, сприйняття несправедливості оцінки. *Ризики контролю* обумовлені опором персоналу процедурам контролю, нерозробленістю системи, методів, процедур та засобів здійснення контролю. *Ризики звільнення*

передбачають можливість переходу персоналу до конкурентів; втрату баз даних, клієнтів, ноу-хау компанії, розголошення конфіденційної інформації, скарги до Трудової інспекції, появу напруги серед співробітників, котрі залишилися.

Для персоналу бізнес-організацій виділено ризики, котрі обґрунтовуються індивідуальними особливостями працівників: *біологічні ризики* – пов'язані з віком, здоров'ям, психофізіологічними особливостями та здібностями працівника; *соціально-психологічні ризики* – пов'язані із прийняттям соціальних ролей, демотивованістю, акцентуацією характеру, міжособистісними конфліктами персоналу; *економічні ризики* – пов'язані з професійним потенціалом персоналу (компетенція, кваліфікація, працездатність) і творчим потенціалом.

Загалом у спеціальній літературі наведено значну кількість різноманітних підходів до класифікації кадрових ризиків, проте жоден із них не є вичерпним, жодна класифікація не є повною і не відображає увесь спектр можливих ризиків та їх наслідків. Це пов'язано з тим, що кожен суб'єкт господарювання має свою специфіку.

Всі види кадрових ризиків за наведеними класифікаційними ознаками відіграють свою роль у певних конкретних випадках із меншим чи більшим ступенем важливості при оцінці роботи різних поколінь.

Необхідно зазначити, що врахування в сучасній практиці управління персоналом «теорії поколінь X, Y, Z», яка ґрунтується на вікових відмінностях в цінностях людей різних поколінь, дозволяє підвищити ефективність менеджменту персоналу.

Дана теорія була вперше запропонована у 1991 році двома американськими вченими Нейлом Хоув і Вільямом Штраус, і включає три основні складові – покоління X, Y, Z, і три додаткові, передуючі цим – бебі-бумери, мовчуни та переможці. Відмінності цих поколінь обумовлені об'єктивними причинами (економічними, політичними, соціальними). Належність до кожної з цих груп впливає не лише на світосприйняття, індивідуальні прагнення та особисті потреби, але й на робочі якості людини [43].

Між різними поколіннями працівників існують суттєві відмінності [31; 32; 41; 43]. Так, більшість працівників покоління X, котрі народжені між 1965 та 1979 роками, трудоголіки, націлені на працю і

досягнення індивідуального успіху. Їх кар'єра будується протягом довгих років, з притаманним дотриманням одного напрямку. Основними цінностями для покоління Х є глобальна інформованість, технічна грамотність, індивідуалізм, прагнення навчатися протягом усього життя, неформальність поглядів, прагматизм, надія на себе. Їм притаманні організаційні здібності, гнучкість, незалежність та автономність, альтернативне мислення, оптимальний баланс між роботою та особистим життям а також висока поінформованість про абсолютно усе, що відбувається у світі.

Представники цього покоління були першими, хто став свідком впровадження інтернету, мобільних телефонів і комп'ютерів. Представники покоління Х стійкіші до сучасних тенденцій, однак, вони підтримують альтруїстичні цінності компанії. Тому з більшою ймовірністю будуть підтримувати компанію, яка пропонує продукти та послуги, що приносять користь суспільству чи довкіллю.

Більше 40% представників покоління Х називають себе підприємцями, мають унікальний набір навичок (від управління проєктами до створення компаній) та переходять від співробітників до власників бізнесу.

Відмінним рисами покоління Y (народжені на початку 1980-х – початку 2000-х років) є амбітність, цілеспрямованість й успішність, що побудована на ризикованості та намаганні негайного зростання. Міленіали – це найбільше, найрізноманітніше та високо освічене покоління, представники якого сформовані технологіями та виростили у висококонкурентному світі, який швидко змінюється.

Велика кількість представників покоління Y вже працюють, однак, деякі ще вчаться та приєднуються до робочої сили в найближчому майбутньому. Це покоління онлайн 24 години. Вони дуже занепокоєні своїм здоров'ям та вживають заходи для його покращення. Вони проявляють великий інтерес до змін клімату та з більшою ймовірністю погоджуються працювати в компаніях, які поділяють ідеї піклування про природу. Для ефективної роботи поколінню Y потрібна мета, можливості зростання та командна робота. Якщо старше покоління цінує фіксований графік роботи й дрес-код, то мілленіали більше уваги приділяють кінцевим результатам.

Крім того, ігрек – це перше покоління, яке виростило з інтернетом як повсякденною частиною їхнього життя. Вони першими

використовують технології, які пов'язують людей в електронному світі. Цей досвід і знання можуть розширити комунікації як всередині компанії, так і за її межами.

Покоління Z (люди, які народились після 2000 року) вважається майбутнім світової економіки. На сьогодні у США, Європі та країнах БРІКС вони становлять до 40% споживачів і 10% в решті світу.

Проте їх поки що рано оцінювати з точки зору професіоналізму, але вже можливо виділити особливості, які їм притаманні [31]. Представники покоління Z вірять у рівність і відсутність дискримінації не тільки в суспільстві, але й в мас-медіа. Покоління досить оптимістичне і дуже стурбоване своїми особистими амбіціями; самоактуалізація має для них першорядне значення, разом з повноцінною роботою і позитивною робочою атмосферою; вони завжди на зв'язку, використовують месенджери та соцмережі для зв'язку з друзями й близькими. Це покоління виросло в різних сімейних структурах з більш різноманітним поєднанням етнічних груп і розмитими гендерними ролями. Для покоління Z немає нічого неможливого, вони ще більш амбітні, ніж мілленіали.

Покоління Z шукає велику свободу для створення чогось нового та натхнення. Воно більше зацікавлене у створенні власного унікального контенту і буде працювати для стартапів, які надають їм можливості для інновацій. Покоління Z з самого раннього віку знає яким кар'єрним шляхом хоче йти. Багато з цих людей самоучки, які використовують безліч технологій навколо них. Таких, як вебінари, YouTube, подкасти, для швидшого просунення на початку своєї кар'єри. Розвиток кар'єри є важливою частиною їхнього життя і вони готові працювати більше не стільки заради грошей, скільки заради просування. Проте, представники Z не бачать необхідності проводити цілий день в офісі, коли є можливість працювати віддалено і завжди залишатися на зв'язку.

Оплата й умови зайнятості як і раніше є основним мотиватором для всіх поколінь.

За результатами проведених досліджень міжнародного кадрового порталу «HeadHunter Україна» та Дослідницького центром Рев виявлено, що всі покоління мають як слабкі, так і сильні сторони [13; 41]. Так, покоління X найкраще справляються з рутинною роботою, а покоління Y демонструє системне мислення та відповідальність. Що ж до наймолодшого вікового покоління Z працівників (до 24 років),

то їх характеризує вміння творчо вирішувати завдання. Покоління Z тільки виходить на ринок праці, але вже має певні риси. По-перше, це так зване онлайн-покоління, представники якого прив'язані до цифрових технологій в роботі й перебувають на зв'язку 24/7, по-друге, ці люди надто цінують особистий час та власні інтереси, чого не було у працівників інших поколінь. Цікаво, але ці молоді люди не мають страху втратити роботу. По-третє, у них загострене відчуття свободи та менше уваги до формальностей. По-четверте, враховуючи найнижчий рівень концентрації у порівнянні з попередніми поколіннями, Z-ти мають успіх, працюючи у режимі багатозадачності. І звісно, це покоління характеризується більшою глобальністю, у своєму мисленні, взаємодії та впізнаваності. Вже на сьогодні можна сказати, що представники покоління Z не будуть командними гравцями, тому що зазвичай, покоління командних гравців завжди змінюється поколінням індивідуалістів. Командними гравцями було попереднє покоління Y [39]. Проте, для того щоб Z-ти ефективно працювали разом, їм необхідно ставити цікаві завдання, але при цьому визначити індивідуальну відповідальність. В роботі Z приваблюють цікаві, творчі проекти та нестандартні ідеї. Незважаючи на наявність великої кількості сильних сторін нового покоління, часто можна почути від HR-фахівців та управлінців побоювання щодо наявних слабких сторін Z-тів, таких як [29]:

1) відчуженість від усього зовнішнього і того, що безпосередньо їх не стосується, тобто індивідуалізм;

2) інфантилізм: представники покоління Z, здається, не бажають діяти навіть тоді, коли це необхідно для них особисто чи для їх життя;

3) егоцентризм: зети будують свій егоцентричний світ, безпечний, керований, захищений власною автономією.

Сьогодення вимагає для забезпечення ефективної роботи бізнес-організацій враховувати теорію поколінь для уникнення кадрових ризиків, котрі найчастіше виникають внаслідок проявів ознак невідповідності наявних загальнокультурних і професійних компетенцій працівників [6]. Саме тому при визначенні кадрових ризиків різних поколінь необхідно враховувати такі ознаки як: здібності, наявні знання та вміння, здатність до комунікації, етичні норми, інструментальні вміння і навички, що виробляються в процесі навчання і досвіду професійної діяльності і можуть мати певні проблеми, що ведуть до ризиків для діяльності організації. В бізнес-

організаціях працюють представники різних поколінь. Тому важливо для кожного покоління використовувати свої методи мінімізації кадрових ризиків, використовуючи класифікацію, побудовану на цінностях кожного покоління. На основі визначення цінностей для поколінь згідно «теорії поколінь X, Y, Z» Воржаковою Ю. П. [4-6] сформовано таблицю притаманних кадрових ризиків для різних поколінь, які наразі присутні на ринку праці (табл. 1).

Таблиця 1

Цінності та кадрові ризики різних поколінь

Покоління та їх цінності	Події, які формували цінності	Різновиди кадрових ризиків
1	2	3
Бebі-бумери (1943-1964) Оптимізм, ідеалізм, колективізм, колективний дух, ідеологія, професіоналізм	відбудова в післявоєнний період, «відлига», підкорення космосу	ризики лояльності; зниження ефективності праці персоналу; здоров'я та життя персоналу; неефективного використання персоналу організації
Покоління X (1965-1980) Індивідуалізм, прагнення до навчання, кар'єри, соціальна відповідальність, соціальні гарантії, зміни, глобальна інформованість, технічна грамотність, індивідуалізм, прагнення навчатися протягом усього життя, неформальність поглядів, прагматизм, надія на себе	побудова комунізму; холодна війна	інформаційні ризики; блокування персоналом нововведень; втрати інформації; адаптації

Продовження табл. 1

1	3	4
Покоління Y (1981-2000) Свобода, творчість, розваги, самореалізація, залежність від знань на інтернет-ресурсах, громадський обов'язок	передкризовий період, перебудова, розпад СРСР, теракти, військові події, економічний спад	ризики низької професійності; наростання конфліктності; організаційні; інформаційної безпеки та захист комерційної таємниці; ризики, пов'язані з неякісним рівнем кадрового забезпечення.
Покоління Z (2000-...) Саморозвиток, індивідуалізм, свобода, креативність	кризовий період цифрова революція, глобалізація бізнесу, світова фінансова криза	ризики найму працівників; поведінкові; втрати персоналу; порушення/ уповільнення бізнес- процесів; індивідуальні; мотивації та стимулювання персоналу

Джерело: сформовано на основі [4-6]

Діагностування ризикових ситуації бізнес-організації та класифікація кадрових ризиків дає можливість не тільки встановити місце кожного ризику в загальній структурі ризиків компанії, а й вибрати найбільш дієвий метод для управління конкретним ризиком.

Наступним етапом процесу управління кадровими ризиками є *якісна та кількісна оцінка*, яка включає в себе різні методи.

Системний метод щодо ризик-менеджменту передбачає оцінку взаємозв'язку основних чинників (причин, показників, портфеля ризиків і заходів щодо їх усунення). При цьому необхідно забезпечити можливість формалізації наряду і сили даних взаємозв'язків за наявності, в основному, тільки якісної експертної інформації. Виділяють чотири основних групи елементів і параметрів

ризик-менеджменту кадрових ризиків, котрі потребують ретельного аналізу:

- чинники середовища, що впливають на виникнення і рівень різних ризиків (зміна обсягу робіт; зміна видів діяльності; зміна вимог до виконання робіт; зміна умов праці; зміна організаційно-управлінської системи; зміна підходів до оцінки праці, її результатів та оплати праці; зміни в соціальному забезпеченні);
- показники виникнення і розвитку ризикових ситуацій (оборот кадрів з вивільнення, рівень професійної компетентності, рівень психологічного комфорту);
- безпосередньо різновиди (типи) кадрових ризиків (ризик зниження професійної компетентності; ризики наростання конфліктності; ризик дефіциту ресурсів);
- перелік заходів щодо запобігання або зниження рівня різних видів ризиків (оптимізація чисельності, підвищення компетентності, посилення мотивації, зниження опору змінам).

Процедура *експертної оцінки* передбачає аналіз чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на виникнення ризикових ситуацій, з метою адаптації до механізму ризик-менеджменту, що використовується на підприємстві для мінімізації можливих відхилень контрольованих показників індикаторів появи ризикових ситуацій.

При оцінюванні ризику діяльності персоналу необхідно брати до уваги особливості цього виду ризику, серед яких головну роль часто відіграють суб'єктивні чинники. Насамперед йдеться про такі чинники, як здатність запам'ятовувати й забувати, інтелектуальні, математичні, вербальні, організаторські, психомоторні здібності, просторові взаємини, фізична сила.

До суб'єктивних загально-корпоративних чинників доцільно віднести: корпоративні цінності та культуру, взаємодію працівників, рівень конфліктності персоналу, умови оплати праці й соціальний пакет, стиль керівництва, діяльність формальних і неформальних груп, інститут лідерства.

Суб'єктивні причини виникнення ризику та психологічні аспекти управління дозволяють поділити керівників за схильністю до ризику на схильних, нейтральних та несхильних. Відповідно для кожної групи працівників різнитиметься і рівень кадрових ризиків.

Однак зазначимо, що будь-який ризик виникає внаслідок взаємодії суб'єктивних та об'єктивних чинників. Тому рівень ризику не визначатиметься лише суб'єктивними факторами, а залежить від середовища діяльності персоналу і середовища прийняття управлінських рішень керівниками підприємства.

На етапі кількісного аналізу ризику обчислюються величини окремих ризиків і ризику портфеля в цілому. Також виявляється можливий збиток і дається вартісна оцінка від прояву ризику.

Вибір ефективних методів кількісної оцінки ризику дозволяє підприємству виявити найбільш суттєві ризики, встановити ймовірність отримання збитків, а також їх можливий розмір. Отримані своєчасні та чіткі результати кількісної оцінки дозволяють застосувати ефективні методи оптимізації кадрових ризиків та забезпечити стабільність діяльності підприємства.

На жаль, різні методи та інструменти оцінки кадрових ризиків відрізняються між собою не тільки складністю застосування та величиною витрат ресурсів, але й отриманими результатами. Така розбіжність у результатах може призвести до помилок в управлінських рішеннях та висновках. Тому для практичного застосування методів оцінювання ризику слід адаптувати вже сформовані методи оцінювання інших видів економічних ризиків або запропонувати нові методи оцінки та інтерпретації отриманих результатів.

На цей час існують різні методи і підходи до оцінки економічних ризиків: статистичний, експертний, розрахунково-аналітичний, метод експертних оцінок, метод аналогів, аналіз доцільності витрат та комбінований. Усі перелічені методи оцінювання ризиків можуть адекватно застосовуватися для дослідження кадрових ризиків в системі управління персоналом підприємства.

Статистичні методи полягають у використанні даних минулих періодів для визначення рівня ризику поточної діяльності. Для оцінювання рівня ризику діяльності персоналу можна скористатися такими статистичними методами: визначення ймовірності виконання обраних цілей та поставлених завдань, а також розподілу плинності кадрів; дерево рішень; імітаційне моделювання; Risk Metrics. Для визначення рівня ризику діяльності персоналу можна також застосовувати аналітичні методи, а саме: аналіз чутливості та метод сценаріїв.

Існують не тільки різні методи, а й різні показники оцінки рівня ризику. За допомогою абсолютних показників визначають рівень втрат, або понаднормових збитків унаслідок виникнення ризику діяльності персоналу. Відносні індикатори дають змогу визначити ймовірність втрат або отримання додаткових збитків через виникнення подібного ризику.

Ризик діяльності персоналу може виявлятися в появі негативних ефектів різних видів, як-от: конфлікти із дисфункціональними наслідками, прийняття помилкових управлінських рішень, втрата здоров'я і летальні випадки персоналу, відтік кадрів із підприємства тощо. Тому, оцінюючи ризик менеджменту персоналу, можна скористатися системою показників:

- рівень заробітної плати,
- коефіцієнт плинності кадрів,
- прийняття помилкових управлінських рішень,
- рівень отримання професійних травм,
- рівень конфліктності,
- рівень кадрового резерву тощо.

Оскільки основною формою винагороди за працю є зарплата, то у суспільстві з низьким рівнем економічного розвитку вона відіграє особливу роль. Встановлено, що в міру зростання матеріального добробуту значення грошей, як головного мотиватора, зменшується і набувають вагомості інші винагороди (кар'єрний ріст, надання додаткових днів до відпустки тощо). Якість мотивації зарплати пропонуємо визначати через коефіцієнт мотивації зарплати ($K_{м.з.1}$), який відображає співвідношення середньої зарплати працівника із середньою зарплатою у галузі (регіоні) або середньоринковою зарплатою.

Оптимальне значення цього показника дорівнює або більше 1.

$$K_{м.з.1} = 3.ф./3.р. \Rightarrow 1 \quad (1)$$

де $3.ф.$ – фактична середня зарплата працівника, грн.;

$3.р.$ – середньоринкова або середня зарплата у галузі, грн.

Якщо рівень оплати праці у бізнес-організації відповідає середній зарплаті у регіоні та/або галузі, то це забезпечує збереження кадрів,

зменшує ризики розголошення конфіденційної інформації, внутрішнього шахрайства, сприяє підвищенню продуктивності праці персоналу та виробничої безпеки підприємства.

Важливою умовою зміцнення кадрової безпеки та зниження ризикованості менеджменту персоналу є удосконалення структури зарплати, тобто співвідношення постійної і змінної її складових. Йдеться про те, що недосконалість оплати праці пояснюється тим, що у структурі зарплати переважає постійна її складова, яка недостатньо виконує функцію стимулювання. Диференціювати зарплату треба так, щоб величина винагороди відповідала особистому досягненню працівника і сприяла реалізації стратегічних цілей бізнес-організацій.

Це дає підставу констатувати, що збільшення змінної складової допомагає бізнес-організації, в разі погіршення економічного стану, зберегти найкращих працівників і збільшити шанси на виживання.

В Україні величину змінної складової зарплати для працівників кожне підприємство встановлює індивідуально. Коефіцієнт мотивації зарплати $K_{м.з.2}$ можна обчислювати за такою формулою:

$$K_{м.з.2} = 3д / 3осн. \times 100 \Rightarrow 20\% \quad (2)$$

де $3д$. – зарплата додаткова, грн.,

$3осн.$ – зарплата основна, грн.

Для кадрової безпеки та ефективного функціонування й розвитку бізнес-організацій важливе значення має показник плинності кадрів. Чим меншим є показник плинності кадрів, тим ефективніше працює бізнес-організація, тим вищою її його кадрова безпека. Збільшення показника плинності свідчить про незадовільне управління персоналом установи. Звільнення працівників, які постійно працюють із клієнтами, призводить до погіршення якості обслуговування, скорочення кількості клієнтів, зменшення прибутку. Зауважимо, що оптимальне значення показника плинності кадрів дорівнює нулю, однак таке значення буває лише теоретичним припущенням, бо завжди є працівники, які звільняються у зв'язку з виходом на пенсію, переїздом до іншої місцевості тощо. Звільнення працівників завжди загрожує втратою конфіденційної інформації, порушенням безпеки.

Коефіцієнт плинності кадрів $K_{\text{плин.}}$ можна обчислювати за наступною формулою:

$$K_{\text{плин.}} = Чзв/СЧП \quad (3)$$

де $Чзв$ – чисельність звільнених працівників протягом року (або аналізованого періоду), осіб;

$СЧП$ – середньорічна чисельність працівників (середньоспискова), ос.

Серед показників, що стосуються кадрової безпеки та зниження ризикованості менеджменту персоналу, важливим є коефіцієнт укомплектованості кадрами ($K_{\text{ук.}}$), який визначається за формулою:

$$K_{\text{ук.}} = Ч_{\text{шт}} / Ч_{\text{фак}} \rightarrow 1 \quad (4)$$

де $Ч_{\text{шт.}}$ – чисельність працівників згідно зі штатним розписом, ос.;

$Ч_{\text{фак.}}$ – фактична чисельність працівників, ос.

Повна укомплектованість кадрами досягнута тоді, коли $K_{\text{ук.}} = 1$.

Роль персоналу в кінцевих результатах діяльності бізнес-організації відображає продуктивність праці ($ПП$). Цей показник доцільно обчислювати за формулою:

$$ПП = ЧД / СЧП \quad (5)$$

де $ЧД$ – чистий дохід, тис.грн

$СЧП$ – середньоспискова чисельність працівників, ос.

Більше значення цього показника відповідає вищій безпеці бізнес-організації та відображає ефективність діяльності працівників.

Найпростіша формула для визначення будь-якого економічного ризику діяльності підприємства має вигляд:

$$R = Pi * Oi \quad (6)$$

де R – рівень ризику кадрового ризику підприємства,

Pi – ймовірність виникнення i -того різновиду ризику персоналу,

Oi – обсяг можливих втрат, зумовлений i -тим кадровим ризиком.

Однак у цій формулі не враховано низку особливостей ризику персоналу, які можна виявити та оцінити за допомогою експертних методів.

Для оцінювання ймовірності виникнення ризику персоналу підприємства доцільно використовувати таку шкалу:

- 0 – відсутність ризику;
- 0,01–0,25 – мінімальний рівень ризику;
- 0,26–0,5 – високий рівень;
- 0,51–0,75 – критичний рівень;
- 0,76–1 – катастрофічний рівень

Якщо врахувати схильність працівників до ризику, то формула (6) модифікується й набуде вигляду:

$$R=K*P*O \quad (7)$$

де K – коефіцієнт схильності працівників підприємств до ризику.

Також для оцінювання кадрових ризиків можна враховувати такі параметри як: ймовірність настання ризиків (P_i) і важливість ризику (V_i):

$$R= P_i * V_i \quad (8)$$

Важливість ризику (V_i) визначається за шкалою від 0 до 5.

Оцінка за параметрами ймовірність настання ризиків і важливість ризику при експертній оцінці може бути доволі суб'єктивною. Тому особливу увагу при визначенні цих характеристик потрібно приділити формуванню групи експертів.

Метод бальної оцінки дозволяє визначити такі параметри:

- ймовірність виникнення (O) – бальна оцінка від 1 до 10 частоти виникнення ризику (ризикової події);
- значимість (S) – бальна оцінка від 1 до 10 ступеня впливу ризикової події (ризик) на діяльність підприємства;

- **якість управління (D)** – бальна оцінка від 1 до 10 можливості виявити наявність, факт, причину та вплинути на ризик наявними методами.

Підсумкова оцінка ризику (ПОР) знаходиться як сума бальних оцінок ймовірності настання ризику, впливу ризику на діяльність компанії та якості управління. ПОР необхідна для ранжування та визначення пріоритетності управління кадровими ризиками. Даний аналіз дозволяє визначити найбільш критичні ризики підприємства. Ризикові фактори, що отримали підсумкову оцінку більше 100 балів вважаються дуже небезпечними та потребують першочергових заходів задля мінімізації їх негативного впливу

Розглянемо граничні інтервали оцінки рівня виникнення кадрових ризиків та їх характеристики:

- *Високий рівень кадрового ризику.* ПОР [76-100]. Бізнес-організація характеризується високим рівнем небезпеки настання кадрових ризиків: керівництво організації практично не приділяє уваги роботі з кадрами, не дотримуються соціальні норми, інформація про систему управління персоналом непрозора та прийняття кадрових рішень пов'язане зі значним ступенем ризику.

- *Підвищений рівень кадрового ризику.* ПОР [51-75]. Такі компанії характеризуються середньою увагою до управління кадровими ризиками: система управління персоналом дієва, але не охоплює всі необхідні процеси та елементи роботи з кадрами; процес обґрунтування та прийняття кадрових рішень носить інтуїтивний та несистематичний характер.

- *Середній рівень кадрового ризику.* ПОР [26-50]. Рівень небезпеки настання кадрових ризиків оцінюється як задовільний. Це може бути викликане наступними факторами: керівництво не вважає питання роботи з кадровими ризиками пріоритетним, але достатньо уваги приділяє розробці ефективних інструментів в системі управління персоналом. забезпечується досить інтенсивний розвиток в цілому, проте з окремих елементів допущене незначне відставання.

- *Низький рівень кадрового ризику.* ПОР [0-25]. Небезпека настання кадрових ризиків досить низька: такі організації характеризуються наявністю комплексного підходу до обґрунтування, прийняття та реалізації кадрових рішень, що спрямовується на підтримку всіх підсистем управління персоналом.

Метод Дельфі, який був розроблений у 50-х роках минулого століття, дає змогу отримати високу адекватність оцінювання рівня кадрових ризиків.

Основна перевага методу над іншими експертними методами оцінювання ризиків полягає в тому, що він дозволяє врахувати незалежні оцінювання всіх експертів, які залучені до цього процесу, шляхом послідовного об'єднання оцінок ризику.

Метод Дельфі спирається на багаторазове анонімне опитування. Відомо, що використання колективних знань і даних сприяє підвищенню адекватності оцінювання рівня ризику діяльності персоналу, однак у процесі обміну думками та ідеями між учасниками істотний вплив може справляти певний авторитет, що нівелює процес колективного оцінювання ризику. Метод Дельфі дозволяє вирішувати це діалектичне протиріччя (мінімізація суб'єктивності й підвищення адекватності оцінки рівня ризику). Для цього прямі дискусії між експертами змінюються на індивідуальне опитування. Зібрані таким чином усі результати оцінювання рівня ризику менеджменту персоналу підприємств передаються кожному із експертів з метою уточнення індивідуальної оцінки (якщо експерт вважатиме за потрібне внесення уточнень).

Оцінювання рівня ризику менеджменту персоналу за методом Дельфі доцільно виконувати за такими етапами:

1. Формування групи експертів для оцінювання рівня ризику та робочої групи, яка б аналізувала та узагальнювала експертні оцінювання.
2. Розроблення рекомендацій щодо оцінювання кадрового ризику (ризиків діяльності персоналу) з урахуванням особливостей підприємства та видів ризику.
3. Підготовка опитувального листка із зазначенням видів ризиків менеджменту персоналу, які необхідно оцінити, та інших додаткових вимог до визначення рівня ризикованості.
4. Проведення експертного оцінювання рівня ризику менеджменту персоналу та узагальнення результатів, які надано експертам для повторного оцінювання.
5. Оцінювання триває доти, доки не збігаються більшість експертних оцінок.
6. Узагальнення експертних висновків та оцінки ризикованості менеджменту персоналу.

Після проведення оцінки ризиків проводиться їх формалізація з подальшим контролем ризику. Визначення ступеня ризику дозволяє обґрунтувати ефективне управлінське рішення щодо впливу на ризик: уникнення, прийняття ризику чи допущення збільшення ступеню кадрового ризику.

Після етапу контролю ефективності необхідне формування системи методів управління кадровими ризиками, яке передбачає визначення та застосування заходів, які дозволяють оптимізувати (мінімізувати) рівень кадрових ризиків.

В даний час не існує чітких відпрацьованих рекомендації щодо шляхів і способів зниження і запобігання кадрового ризику. Використовуються в кадровій роботі методи трансферу (передачі) ризику шляхом аутстафінга, аутсорсінга або лізингу персоналу; страхування (в частині страхування персоналу і страхування відповідальності працедавця); попередження (документально-адміністративні шляхи, обмеження доступу до інформації, ресурсів, ділова розвідка тощо); прогнозування і планування людських ресурсів організації [4; 5; 9; 10; 25].

Як правило, розроблення підходів до управління ризиками починається тільки тоді, коли досягається певна критична точка в сприйнятті керівником негативних наслідків сукупного вкладу реалізації кадрових ризиків у функціонування організації або ж вони спричинили відчутні проблеми. Серед підходів до управління кадровими ризиками, можна виділити два основних: профілактичний і реагуючий. Перший шлях має на меті усувати ризики до моменту їх виходу на стадію кризового розвитку; другий же, навпаки, націлений на усунення негативних наслідків ризиків. В ідеалі обидва шляхи повинні використовуватися в сформованій на підприємстві культурі управління ризиками.

За дослідженнями для забезпечення стійкості та надійності кадрів підприємств, а також зниження впливу кадрового ризику, який може з'явитись в процесі діяльності, слід застосовувати такі заходи [4]:

1. Проведення досконалого та детального відбору кадрів, з обов'язковим застосуванням випробувального терміну, особистих рекомендації працівників, які рекомендують кандидата, рекомендаційних листів з попередніх місць роботи, аналізу результатів діяльності працівника на попередній роботі тощо.

2. Розроблення системи заходів морального і матеріального стимулювання, формування значущості та престижу роботи в компанії для всіх працівників, використовуючи заохочення за належно виконану роботу, дотримання трудової дисципліни та лояльність до компанії (вручення премій, цінних подарунків або інших нагород, туристичних путівок та ін.).

3. Реалізація корпоративної культури на підприємстві та створення у працівників відчуття приналежності до підприємства.

4. Створення програми допомоги працівникам, які опинились у скрутних положеннях, за допомогою повного, або часткового кредитування працівників, створення «руки допомоги» та ін.

5. Забезпечення поваги з боку керівництва, для запобігання приниження гідності підлеглих.

6. Проведення колективних неформальних заходів щодо створення та зміцнення корпоративної згуртованості колективу.

7. Проведення періодичних атестацій працівників, метою яких має бути не лише підтвердження професійної кваліфікації працівників, але й отримання об'єктивної інформації щодо взаємодій працівника у колективі.

9. Контроль за не розголошуванням службової інформації та необхідності дотримання правил поведінки, які знижують рівень ненадійності, із застосуванням покарань: догана, позбавлення премій, зміщення з посади на іншу, позбавлення певних пільг, попередження про звільнення.

11. Періодичне доведення інформації щодо необхідності дотримання певних правил поведінки працівниками, з відновленням відповідного посвідчення.

12. Необхідно проводити організаційні заходи, щодо збереження комерційної та іншої службової таємниці. Володіння інформацією кожним працівником має бути з позицій знання інформації, яка необхідна для якісного та успішного виконання своїх обов'язків.

13. Звільнення працівника має відбуватись з позицій взаєморозуміння і взаємоповаги, для того, щоб після звільнення з компанії працівник не робив спроб помститися або заподіяти шкоду.

Розглянемо більш детально шляхи та способи зменшення і запобігання кадрового ризику [4; 5; 9; 10; 25; 35; 36].

В управлінні кадровими ризиками умовно можна виділити наступні *напрямки*:

1) зменшення ризиків щодо потенційних кандидатів під час прийому на роботу;

2) способи зменшення ризиків відносно власне персоналу підприємства.

Перший напрямок потребує проведення ефективного відбору кадрів, при якому: не допускається прийом на роботу осіб, котрі мають серйозні особові недоліки, соціальні зв'язки, які порочать їх; біографію, що свідчить про наявність у них моральних дефектів; обов'язково встановлюється випробувальний термін для всіх найманих працівників тощо. Наявність випробувального терміну дозволяє більш точно оцінити особисті і ділові якості співробітника, визначити його придатність до виконання тих задач, які перед ним планується поставити. Доцільно доповнити загальні умови такими заходами, як особисте поручительство працівників, по рекомендації яких береться на роботу кандидат, отримання інформації з колишніх місць навчання або роботи, аналіз результатів його попередньої діяльності тощо.

Основні заходи щодо усунення кадрових ризиків при прийнятті на роботу:

- Перевірка достовірності даних (місця проживання та попередні місця роботи);
- Повне анкетування з підкріпленням рекомендаційних листів;
- Проведення серії співбесід і тестів з подальшою психоаналітичною обробкою результатів;
- Медичний контроль;
- Психологічні методики;
- Моделювання стресових ситуацій.

Пошук кандидатів на вакансії може відбуватись в результаті вербування персоналу, тобто налагодження організацією контактів з потенційними працівниками: у вишах, через державні центри зайнятості та приватні кадрові агенції; шляхом проведення презентацій, участі у ярмарках вакансій, фестивалів.

Зменшення ризиків щодо потенційних кандидатів під час прийому на роботу може бути реалізовано шляхом ретельної попередньої підготовки до співбесіди із потенційним кандидатом (перевірка профілів у соціальних мережах; перевірка інформації, зазначеної в попередньо надісланому резюме; спілкування, в разі потреби, із

попередніми роботодавцями або керівництвом навчальних закладів, що їх зазначив кандидат на посаду тощо). Способи перевірки інформації про кандидата можуть бути обрані в залежності від рівня посади та відповідальності. Цей напрямок умовно можна назвати HR-розвідкою.

HR-розвідка – це діяльність, здійснювана HR-фахівцями (рекрутерами), яка має два аспекти: перший – щодо збору рекомендацій про кандидата на посаду, другий – дослідження компаній, найчастіше конкурентних, з метою вивчити їх рекрутингову політику. Щоб дізнатися більше інформації про кандидата, рекрутер (або відповідний працівник HR-департаменту) найчастіше звертається за рекомендаціями до колишніх роботодавців і колег претендента на посаду.

Мета такої HR-розвідки це:

- підтвердити інформацію про кандидата, яку він сам розповів протягом етапів відбору на вакансію;
- виявити його сильні сторони, за допомогою яких він зможе показати максимальний результат на новій позиції;
- визначити зони росту, які потрібно розвивати.

Завдяки HR-розвідці керівництво підприємства (або власники), фахівець з підбору персоналу і претендент на посаду отримують вигоду. HR і керівник можуть підготуватися до приходу конкретної людини в компанію, а сам кандидат швидше адаптується і почне проявляти себе.

Рекрутер в першу чергу може звернутися за рекомендаціями до колишніх керівників і клієнтів, партнерів, колег схожого рівня і директора з персоналу. Спершу варто звернутися до тих, кого вказав сам здобувач. Це допоможе порівняти відгуки та уникнути неправдивої інформації щодо кандидата з боку лояльних колег. Крім цього, соціальні мережі можуть розповісти, чим по-справжньому живе людина.

Організація співбесід із потенційними кандидатами на вакантні посади також може містити окремі елементи управління кадровими ризиками. Наприклад, застосування відповідних тестових методик, що дозволяють виявити потенційні небезпеки з боку новачків.

Другий напрямок управління кадровими ризиками містить значну кількість методів та заходів. Розглянемо основні з них:

• *Організація адаптації працівників*, причому не тільки «новеньких» (первинна адаптація) але й тих, хто вже певний час працює на підприємстві (вторинна адаптація). Коли новачок починає працювати в організації, він включається в систему внутрішньо–організаційних відносин, займаючи одночасно декілька позицій, кожній із яких відповідає сукупність вимог, норм, правил поведінки, які і визначають соціальну роль людини в колективі як працівника, колеги, підлеглого, керівника, члена колективного органу управління. Кожна з названих позицій вимагає відповідної поведінки людини. Наймаючись на роботу в організацію, працівник має певні цілі, потреби, норми поведінки відповідно до яких він ставить вимоги до організації, умов праці та мотивації. У зв'язку з цим необхідно організувати діяльність з проведення адаптації.

Адаптація – процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Термін «адаптація» досить поширений і застосовується в різних галузях науки. В соціології і психології виділяють соціальну й виробничу адаптацію. Певною мірою ці два види адаптації перетинаються один з одним, але кожен із них має самостійну сферу: соціальна діяльність не замикається на виробництві, а виробнича – включає технічні, біологічні та соціальні аспекти.

З точки зору управління персоналом важливе місце займає виробнича адаптація, оскільки вона є основою вирішення таких проблем, як формування у працівників потрібного рівня продуктивності й якості праці за короткий період.

Причини зміни умов трудової діяльності різноманітні: освоєння нового місця роботи, перехід в інший підрозділ, на нову посаду, впровадження нових форм організації праці, оплати, нової технології. Тому кожна з цих змін вимагає відповідної поведінки людини. Адаптація – це взаємне пристосування працівника і умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці.

Процес трудової адаптації працівника та організації буде більш успішним, коли норми і цінності колективу стануть нормами і цінностями окремого працівника і чим швидше він прийме і визначить свою соціальну роль у колективі. Виділяють два напрямки адаптації: первинна, тобто пристосування нових співробітників, які не мають досвіду професійної роботи (випускники середніх та вищих

навчальних закладів); вторинна, тобто пристосування працівників при переході на нові робочі місця, посади, об'єкти. Для управління кадровими ризиками важливо враховувати та правильно організовувати всі види адаптації, зокрема і виробничу. Виробничу адаптацію, як складне явище, доцільно розглядати з різних позицій, виділяючи психофізіологічну, професійну, соціально–психологічну та організаційну її сторони. Кожна із них має свій об'єкт, свої цільові завдання, показники ефективності.

Психофізіологічна адаптація – пристосування працівника до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці. Об'єктом психофізіологічної адаптації є умови праці, які визначаються як комплекс факторів виробничого середовища, що суттєво впливають на самопочуття, настрій, працездатність працівника, а при тривалій їх дії – на стан здоров'я, що виражаються динамікою захворювань, травматизму та втрат.

Професійна адаптація – повне і успішне оволодіння новою професією, тобто звання, пристосування до змісту й характеру праці, її умов і організації. Міра відповідності суб'єктивних і об'єктивних моментів професійної адаптації значною мірою визначається тим, як робоче місце відповідає соціально–професійній орієнтації працівника.

Соціально–психологічна адаптація – це пристосування працівника до виробничої діяльності, до нового колективу, його традицій і неписаних норм, до стилю роботи керівників. Вона ніби включає працівника в колектив як рівноправного, якого прийняли всі його члени. Виробничий колектив як суб'єктивний фактор виробничого середовища має складну структуру: формальну і неформальну. Працівнику властива потреба залучитися до колективу. Соціологи виділяють декілька етапів соціально–психологічної адаптації, які відрізняються мірою пристосування особистості до колективу.

Початковий етап – зовнішня переорієнтація, коли працівник не визнає ціннісних орієнтацій даного колективу.

Другий етап – особистість і колектив взаємно визнають систему еталонів поведінки один одного, але не змінюють своїх позицій.

Третій етап – особистість приймає систему цінностей колективу, який теж під її впливом змінює свою систему цінностей.

Четвертий етап – це заключна форма адаптації. Коли особистість повністю внутрішньо приймає ціннісні орієнтації, норми колективу

та цілком перебудовує свою поведінку. Останній етап не зовсім бажаний, бо на цьому етапі особистість розчиняється в колективі, втрачає частину своєї цілісності.

Організаційна адаптація – засвоєння ролі та організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізмів управління підприємством.

У вирішенні кадрових проблем в організації важливе значення мають всі різновиди виробничої адаптації. Так, при формуванні колективу потрібно враховувати, що кадрові ризики та їх наслідки у більшості випадків залежить від результатів адаптації.

Успішність адаптації залежить від цілого ряду умов, головними з яких є:

- якісний рівень роботи з питань профорієнтації потенційних працівників;
- об'єктивність ділової оцінки персоналу (як при відборі, так і в процесі трудової адаптації);
- престиж і привабливість професії, роботи за спеціальністю в цій організації;
- особливості організації праці, які б реалізували внутрішні мотиви (настанови) працівника;
- гнучкість системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві;
- особливості соціально-психологічного клімату колективу;
- особисті якості працівника, який проходить адаптацію, пов'язані з його віком, сімейним станом, характером, освітою, досвідом.

Ключовою умовою успішного проведення адаптації є розробка організаційного механізму управління цим процесом. Відсутність такого механізму є додатковим джерелом виникнення кадрових ризиків.

Отже, основні заходи при адаптації мають включати неформалізований супровід (закріплення куратора); різноманітні форми адаптації (виробнича, психофізіологічна, професійна, соціально–психологічна та організаційна адаптація); командний тренінг; метод корпоративного PR; інструктаж у підрозділах.

• **Формування належного рівня лояльності** персоналу як найбільш змістовної та корисної діяльності для забезпечення успіху в напрямку нівелювання кадрових ризиків.

Атрибути лояльності:

- 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.

Рівні лояльності персоналу:

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.

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 прийняту 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.

- ***Введення прогресивної системи матеріального і інших видів стимулювання***, додатково «прив'язуючи» працівника до компанії, які він не зможе отримати в конкуруючих організаціях. Така система може включати заохочення за добросовісну роботу, дотримання трудової дисципліни і лояльність компанії (вручення премій, цінних подарунків або інших нагород, туристичних путівок і ін.). Передбачає створення умов, при яких працівнику не вигідно здійснюватиме дії, що завдають збитку організації і її керівництву. Ці умови повинні включати цілу систему заходів щодо морального і матеріального стимулювання, формування престижності роботи саме в цій компанії, турботі про зовнішній і внутрішній імідж компанії, створення в ній такого соціально-психологічного клімату, який би сприяв сприйняттю її як референтної для кожного працівника.

- **Формування корпоративності працівників**, тобто вживання заходів по створенню у них відчуття приналежності до організації з тим, щоб вважати її «свою», і у разі виникнення ускладнень звертатися за допомогою до компанії, а не шукати її на стороні.

- **Попередження ситуацій**, при яких працівник або близькі йому люди можуть опинитися в безвихідному критичному положенні при виникненні гострих життєвих проблем. Профілактика таких ситуацій (зокрема боргів, матеріальних ускладнень) повинна здійснюватися шляхом кредитування працівників, створення каси взаємодопомоги і ін. Працівники повинні бути упевнені в тому, що у разі виникнення у них матеріальних або інших труднощів, компанія прийде до них на допомогу. Потрібно також не допускати випадків байдужого відношення до прохань і скарг кожного працівника, а при виникненні таких випадків – оперативно і жорстко реагувати на них.

- **Забезпечення змішаного стилю керівництва**. Це означає, що стиль роботи керівників будь-якого рангу в організації не повинен бути жорстко авторитарним, приводити до приниження гідності підлеглих з тим, щоб не провокувати зворотної негативної реакції.

- **Створення і зміцнення в компанії морально-психологічного клімату**, що перешкоджає виникненню надзвичайних подій (тобто не допускає виникнення випадків порушення лояльності), а також сприятливого клімату для ефективної роботи кожного. Цьому сприяє, зокрема, організація колективних неформальних заходів, на яких працівники можуть спільно проводити час, брати участь в них сім'ями. Подібні заходи не тільки сприяють корпоративній згуртованості, але, певною мірою, дозволяють визначити відносини між працівниками і їх сім'ями.

- Проведення періодичних **атестацій працівників**, за допомогою яких необхідно отримати об'єктивні відповіді на питання, що стосуються того, чи не є він джерелом постійних конфліктів, сварок, спорів з малозначимих, відволікаючих від основної роботи питань тощо.

- **Формування «командного духу», згуртованості**. Вирішуючи цю задачу слід мати на увазі, що згуртованість персоналу не повинна означати кругової поруки, потурання, коли випадки явного відступу від прийнятих норм замовчуються, працівники покривають порушення дисципліни їх колегами і не доводять ці

випадки до відома керівництва. Керівник організації повинен бути проінформований про кожний такий випадок. Крім того, подібна поведінка повинна отримати відповідну суспільну оцінку. Тим часом, дуже часто рядові співробітники відносяться співчутливо до винуватця, вільно або мимовільно ставлячи себе на його місце; в кращому разі колектив проявляє байдужість до неналежної поведінки свого колеги. При такій суспільній реакції розраховувати на надійність персоналу не варто.

- **Посилення мотивації.** Процес управління мотивацією персоналу пов'язаний з мінливістю та неочевидністю активних потреб працівників, їх структурованістю та важливістю для кожної конкретної людини, а також із наявністю різних способів та шляхів їх задоволення. Всі ці фактори призводять до зростання ймовірності настання кадрових ризиків в системі мотивації персоналу. Мотиваційні ризики – це ймовірність настання негативних чи позитивних результатів діяльності організації внаслідок невідповідності діючої системи мотивації та стимулювання очікуванням працівників (працівника). Виникнення ризиків в системі мотивації персоналу пов'язане з існуванням невідповідності діючої в організації системи мотивації та стимулювання очікуванням працівників. Слід також наголосити на ймовірному існуванні як недостатності, так і надлишковості дії тих чи інших мотивів та стимулів, що в будь-якому випадку призводить до виникнення кадрових мотиваційних ризиків.

Вибір та впровадження вдалих мотивів та стимулів на основі врахування потреб та цінностей працівників, дозволить уникнути більшості ризиків мотивації персоналу. Необхідно звернути увагу на те, то більшість трудового населення зараз – це представники покоління Y та покоління Z, яке вже активно виходить на ринок. Кожне з них має певні особливості у системі цінностей. Згідно з дослідженнями [31; 32; 41] поколінню Y притаманні такі цінності як: свобода, творчість, розваги та громадські зв'язки, а поколінню Z: саморозвиток, індивідуалізм, свобода та креативність. Наразі сьогодні окрім традиційних потреб, які широко висвітлені представниками змістових теорій мотивації (Маслоу А., Альдерфером К., Герцбергом Ф, Макклелландом Д. тощо) з'являються й інші, що потребують значної уваги, особливо при формуванні системи мотивації персоналу.

Розглянемо портфель мотиваційних ризиків та заходи щодо їх мінімізації:

- *Ризик незадоволення потреби у творчості, новизні, креативності.* Вимагає застосування наступних заходів: формулювання нових, творчих, нестандартних завдань, залучення співробітників до вироблення нових ідей у рішенні виробничих проблем, стимулювання та висока оцінка виявленої ініціативи, творчого ставлення до справи, введення інновацій у компанію, створення умов для отримання нового професійного досвіду, направлення на навчання, підтримання впевненості у власних силах, надихання працівників на високі досягнення і здолаття труднощів, підтримка креативного лідера.

- *Ризик незадоволення потреби у незалежності і свободі.* Заходи мінімізації наступні: делегування повноважень; надання самостійності та можливості виступити експерт том при оцінці нових проєктів; створення умов для прийняття співробітником самостійних рішень; надання права висловлювати власну позицію; доручати кращим підлеглим складну та важливу роботу, яка вимагає від них повної віддачі.

- *Ризик незадоволення потреби у престижі* можливо зменшити шляхом: створення та підтримки бренду компанії роботодавця; підтримки успішності та надійності компанії; створення стильної корпоративної символіки; просування іміджу компанії в суспільстві; позитивної оцінка зовнішнього вигляду працівника; забезпечувати гідні, комфортні умови на роботі, адекватну оплату праці, зовнішні символи службового статусу (назви посад, титули, звання).

- *Ризик незадоволення потреби у радості і задоволенні.* Потребує наступних заходів щодо зменшення: демонстрація ділового оптимізму, енергійність; створення емоціонального комфорту, зниження конфліктності; підтримка і заохочення радісних і енергійних співробітників; створення сприятливих умов для роботи; звернення до співробітників відкрито, з довірою і впевненістю у взаєморозумінні.

- *Ризик незадоволення потреби у конкуренції* можливо подолати за рахунок: формулювання амбіційних завдань, які дають можливості проявити себе у порівнянні з іншими працівниками; задавання кар'єрної перспективи (розширення повноважень, підвищення бонусів); участь у процесі прийняття рішень успішних та

активних співробітників; системи звань для успішних співробітників; вироблення об'єктивних критеріїв оцінки результатів роботи співробітників, які змагаються між собою і порівняння їх успішності; врахування фактору справедливості в оцінці співробітників, які змагаються; відзначення успішних співробітників та їх досягнень.

- *Ризик незадоволення потреби у емоційній напрузі і ризикованості* диктує формулювання складних завдань, які примусять їх працювати з напруженням; підкреслення персональної відповідальності за виконання складних завдань; заохочення розумного ризику; направлення на презентації і тендери та ін.

До інших заходів слід віднести: оптимізацію чисельності, створення кадрового резерву, підвищення компетентності, зниження опору змінам тощо.

Створення кадрового резерву. Виділяють такі типи кадрового резерву:

За видом діяльності:

- резерв розвитку – група спеціалістів і керівників, що готуються до роботи в межах нових напрямків (при диверсифікації виробництва, розробці нових товарів і технологій);

- резерв функціонування – група спеціалістів і керівників, що повинні в майбутньому забезпечити ефективне функціонування підприємства.

За часом призначення:

- оперативний резерв (складається із дублерів – кандидатів на заміщення певних ключових посад, які готові приступити до роботи негайно або в найближчому майбутньому);

- стратегічний резерв (молоді працівники з лідерськими якостями, що можуть займати ці посади в перспективі до 20 років).

Узяття підписки про не розголошування службової інформації і необхідності дотримання правил поведінки, що перешкоджає випадкам прояву ненадійності. В підписку обов'язково повинен включатися пункт про те, що у випадках прояву моральної ненадійності або виявлення фактів нелояльності, що завдають матеріального збитку компанії або заподіюючи шкоду її діловій репутації, її керівництво залишає за собою право притягати працівника до відповідальності відповідно до чинного законодавства. Персонал повинен бути інформований про те, що може слідувати у разі порушення конкретних норм встановленої дисципліни (догана,

позбавлення премії, пониження в посади, позбавлення певних пільг, попередження про звільнення, і ін.). В цьому ж документі повинен бути пункт про згоду працівника на можливі заходи з перевірки його лояльності по відношенню до компанії. Для того, щоб довести нормальність такої перевірки керівництво організації повинне показати особистий приклад, взявши участь в цих заходах, з тим, щоб не викликати пересудів і вираження непотрібних образ з боку персоналу. Наприклад, в договір може вноситься пункт про добровільну згоду працівника на перевірку в необхідних випадках за допомогою приладу «Поліграф».

Періодичне (щорічне або щоквартальне) нагадування працівникам про необхідність **дотримання певних правил** поведінки з відновленням відповідної підписки. Звичайно такі заходи через свою формалізовану процедуру перетворюються на чисто номінальні. Тому, як керівнику організації, так і працівникам кадрової служби і служби безпеки варто задуматися над тим, щоб понизити формалізм в проведенні цих заходів і психологічно підняти їх значущість і дієвість.

Організаційні заходи, що сприяють збереженню комерційної та іншої службової таємниці. Кожний працівник повинен володіти тільки тією інформацією, яка необхідна йому для якісного і успішного виконання своїх обов'язків (і не більше). Прояв інтересу до відомостей, що виходять за рамки службової компетенції, не повинно залишатися без уваги колег. Про це слід негайно інформувати службу безпеки і керівництво організації.

Звільнення працівника за грубі порушення дисципліни і нелояльність — «розставання» повинне бути «мирним». Іноді воно навіть навмисно камуфлюється і представляється як вимушене. Можуть бути вжиті й інші доступні і прийнятні з погляду закону заходи для того, щоб після звільнення з компанії працівник не робив спроб помститися або заподіяти шкоду.

Ефективний ризик-менеджмент в системі управління персоналом передбачає визначення самих кадрових ризиків, джерел їх походження, суб'єктів та об'єктів, для отримання чіткого уявлення про поточний профіль кадрового ризику для конкретного підприємства. Управління кадровими ризиками потребує застосування заходів щодо усунення ризиків та загроз, які виникають під час діяльності організації. Систему заходів щодо усунення

кадрових ризиків доцільно будувати на основі видів кадрових ризиків залежно від етапу управління персоналом.

Сьогодення висуває нові виклики для бізнес-організацій та економіки України в цілому. З 24 лютого 2022 р. РФ веде загарбницьку війну проти України, що спричиняє загибель мирних громадян, знищення інфраструктури, підприємств, ферм, нафтобаз, сховищ паливно-мастильних матеріалів, продовольчих складів, руйнування фінансової системи, економіки і навколишнього середовища по всій нашій країні.

За оцінками ООН через збройну агресію Росії проти України понад 14 млн українців виїхали зі своїх домівок, із них 8 млн стали внутрішньо переміщеними особами. Крім того, близько 15,1 млн осіб, за оцінками організації, вимагають гуманітарної допомоги та захисту. [23; 30].

Станом на 7 червня 2022 року було зареєстровано близько 7,3 млн перетинів кордону з України та ще 2,3 млн – в Україну. По всій Європі зареєстровано щонайменше 4,8 млн біженців з України, включаючи тих, хто спочатку перетнув кордон із сусідніми країнами, а потім переїхав до інших країн. З 4,8 млн українських біженців, зареєстрованих в Європі, 3,2 млн зареєструвалися у програмі тимчасового захисту або подібних національних програм захисту. Найбільше українських біженців зареєстровано у Польщі – 1,15 млн. (при тому, що в країну з України, за даними польської прикордонної служби, з початку війни до 9 червня прибуло 3,865 млн осіб, а у зворотному напрямку відбуло в Україну 1,738 млн. осіб), Німеччині – 565,82 тис. (загалом у Німеччині, де українцям дозволено перебувати без реєстрації до кінця серпня, було зафіксовано 780 тис. біженців з України), Чехії – 366, 49 тис. (за статусом захисту звернулися майже всі із 366,63 тис. осіб, хто прибув до країни). У переважній більшості інших країн статистика зафіксованих біженців повністю або майже дорівнює статистиці тих, хто звернувся за статусом захисту, що ймовірно пов'язано з особливістю їх обліку. Винятком, подібним до Німеччини, є лише Румунія – 37,32 тис. зі статусом з 89,78 тис. зафіксованих у країні біженців, Естонія – 25,69 тис. з 39,8 тис. та Італія – 97,31 тис. із 125,91 тис. Понад 50 тис. біженців з України зареєструвалися для статусу тимчасового захисту також в Іспанії – 118,12 тис., Словаччині – 77,14 тис. (із 270 тис. чистого напливу через кордон із початку війни), Австрії – 69,76 тис.,

Нідерландах – 62,97 тис., Литві – 53,89 тис. та Швейцарії – 53,12 тис. Далі йдуть Бельгія – 45,3 тис., Франція – 43,3 тис. (дані від кінця квітня), Португалія – 41,45 тис., Швеція – 38 тис., Велика Британія – 37,4 тис. (дані від початку травня), Ірландія – 33,15 тис. та Данія – 27,21 тис., а також згадані вище Румунія та Естонія.

Від 10 до 25 тис. біженців з України зі статусом тимчасового захисту у Фінляндії – 24,46 тис., Латвії – 23,38 тис., Угорщини – 24,09 тис., Норвегії – 16,71 тис., Греції – 14,89 тис., Хорватії – 13,76 тис. та на Кіпрі – 12,79 тис.

Крім того, у статистиці ООН щодо осіб, які отримали тимчасовий захист, представлені біженці України в Словенії – 7,05 тис., Люксембургу – 5,3 тис., Чорногорії – 2,53 тис., Ісландії – 1 тис., на Мальті – 0,92 тис., у Сербії та Косові – 0,7 тис. та Ліхтенштейні – 0,21 тис.

Згідно даних у Болгарії було зафіксовано 78,29 тис. біженців з України, проте статус захисту отримали 113,03 тис.

Також ООН вказала країни, в яких було зафіксовано біженців з України, однак немає даних про набуття ними статусу: Молдова – 86,25 тис., Туреччина – 145 тис., Грузія – 20,03 тис., Азербайджан – 5,06 тис., Албанія – 1,48 тис., Північна Македонія – 1,1 тис., Боснія та Герцеговина – 0,36 тис. та Вірменія – 0,3 тис.

Окремо варто вказати Росію та Білорусь, український кордон з якими перетнули відповідно 1 млн 136,24 тис. та 16,65 тис. осіб. В інформації ООН зазначається, що в РФ зафіксовані всі, хто перетнув кордон, тоді як у Білорусі – менше половини. Дані про будь-який статус цих людей відсутні, як і дані про перетин кордону України у зворотному напрямку.

Загалом, за даними ООН, з України з початку війни виїхало 7,364 млн. осіб, тоді як назад повернулося (без даних Угорщини, РФ та Білорусі) 2,388 млн. Згідно з цією інформацією, загальна кількість біженців з початку війни ООН оцінює приблизно 4,8 млн осіб, зокрема в Росію – понад 1,1 млн. людей [33].

УВКБ ООН зазначає, що на середину 2021 року у світі було лише 53,47 тис. українських біженців, які просили відповідний статус, з яких у Європі – 36,49 тис. Українську діаспору у світі на середину 2020 року УВКБ ООН оцінювало у 6,1 млн, зокрема в Європі – 5 млн.

За найбільш реалістичним сценарієм до України не повернеться половина біженців, тобто країна втратить значну частину вмотивованого працездатного населення.

Кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО) в Україні через розв'язану Росією війни УВКБ ООН тепер оцінює приблизно в 7,1 млн, тоді як раніше заявляло про 8 млн. Враховуючи внутрішні переміщення громадян, варто зауважити, що більшість з них залишились без працевлаштування.

За результатами Дев'ятого загальнонаціонального опитування, проведеного Соціологічною групою «Рейтинг» 26 квітня 2022 року, 20% дорослого населення України зазначили, що їм довелося змінити місце проживання (цей показник сталий з середини березня). Найбільше тих, хто змушений виїхати з місця проживання, у східних регіонах (58%) та серед молоді (33%), старшим важче покинути свою домівку. З початку квітня дещо зменшилася кількість тих, хто планує повертатися додому найближчим часом (з 29% до 22%). Натомість побільшало тих, хто хотів би повернутися, але трохи пізніше (з 24% до 31%). Майже не змінилася кількість тих, хто має намір повернутися додому, але після завершення війни (43%) [7; 11].

За даними Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), цього року економіка України скоротиться на 20%. За оцінками ЄБРР, активні бойові дії ведуться у тих частинах країни, які виробляють близько 60% ВВП, тоді як близько 30% підприємств зупинили виробництво, а споживання електроенергії оцінюється на рівні 60% від довоєнного рівня. Падіння валового внутрішнього продукту (ВВП) України внаслідок повномасштабної російської військової агресії нині оцінюється у 35% і більше [46].

За позитивним сценарієм, якщо припинення вогню та перемир'я буде досягнуто протягом кількох місяців, відбудова країни може розпочатися в 2023 році, економіка зросте на 23% наступного року. Прогноз схильний до серйозних ризиків погіршення вітчизняної економіки у разі ескалації бойових дій [46].

Дослідження українського кадрового порталу свідчать, що мікро- та малий бізнес постраждав від воєнної кризи найбільше [2]. Майже половину з тих, хто повністю припинив свою роботу, складають представники цієї категорії бізнесу — компанії до 10 осіб (28,5%) та компанії з кількістю працівників від 10 до 50 осіб (17,8%). Крупний бізнес (компанії більше 500 осіб) складають значну частку тих, хто

працює в повному обсязі попри війну в Україні (35%), та працюють частково в залежності від регіону (31,8%). 40,2% компаній зберегли діяльність від початку воєнних дій, ще 8,8% ведуть комерційну діяльність частково в залежності від регіону.

Пріоритетним напрямком бізнесу є збереження персоналу та підтримка своїх співробітників. 81,3% компаній відповіли, що зараз не здійснюють найму нових співробітників. Ще 3% зазначили, що шукають персонал лише в тих регіонах, де працює бізнес, а саме у західних регіонах України [2].

Компанії, що працюють в Україні, навіть у під час війни намагаються підтримувати своїх співробітників. Найбільш поширеними тенденціями є: релокейт сімей співробітників у безпечні регіони України (про такий вид підтримки повідомили 14,8% опитаних компаній); виплати фінансової допомоги до заробітної плати (20% компаній); виплати заробітної плати, незважаючи на відсутність роботи (14% компаній); релокейт сімей співробітників у інші країни (12,3% опитаних компаній).

Серед тих компаній, які допомагали переїхати сім'ям своїх співробітників, найбільше обрали Польщу, Румунію та Чехію. Ще частина компаній сприяла перевезенню родин своїх співробітників у Німеччину, Францію, Туреччину та Болгарію. І зовсім незначна частка з тих компаній, хто відповів, що відбулось перевезення сімей співробітників в Канаду, Голландію, Іспанію та Словаччину.

Проте є значна частка компаній (30% компаній, що приймали участь у опитуванні), які залишили своїх співробітників напризволяще та не запропонували жодної підтримки та допомоги. Найбільш негативні наслідки війни, що зазначили компанії: відправка співробітників у відпустку за власний рахунок; скорочення заробітної плати; звільнення співробітників (майже по 1% опитаних компаній на кожний зазначений негативний захід) [2].

Спостерігається поступове зростання кількості українців, які повертаються до роботи. Наразі серед тих, хто мав роботу до війни, продовжують працювати 59% (у березні таких було 46%) [7; 11].

Зокрема, зросла кількість тих, хто працює у звичному режимі (з 23 до 32%). 24% працюють частково або віддалено, а 3% - почали працювати на новій роботі. Найбільше тих, хто зараз працює, серед мешканців західних та центральних областей (біля 60%). Серед мешканців півдня працюють 52%, сходу – близько 40%. Поступове

відновлення зайнятості спостерігається у центрі, на півдні та сході. Натомість на заході з початку квітня ситуація стабілізувалася. Водночас, 39% з тих, хто мав роботу до війни, досі не мають роботи (у березні було 53%, на початку квітня – 41%). Половина опитаних (54%), котрі втратили роботу на час війни вірять, що зможуть повернутися на попереднє місце праці. 40% – не вірять. Найбільше останніх – серед мешканців сіл, старших опитаних та жінок. Необхідно зазначити, що дві третини респондентів, котрі втратили роботу внаслідок війни, готові змінити місце роботи. 58% респондентів не проти перекваліфікуватися на іншу професію, а 49% – готові працювати в іншому регіоні країни. Найбільше тих, хто готовий змінити свій фах та місце роботи серед мешканців східних регіонів [7; 11].

Економічне становище внаслідок війни не змінилося лише у 18% громадян, у 52% значно погіршилося, у 28% скоріше погіршилося. 40% опитаних вважають, що їх заощаджень вистачить лише на місяць. Це показник не лише економічних проблем, але і соціально-психологічних. Стабільний дохід дозволяє забезпечити базові потреби людини, дає відчуття безпеки та знижує тривогу перед невизначеним майбутнім [40].

Задля урегулювання трудових відносин у березні 2022 року було прийнято Закон України №7160 «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [28]. Цим законом визначаються особливості трудових відносин працівників усіх підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, виду діяльності і галузевої належності, а також осіб, які працюють за трудовим договором з фізичними особами, на період дії воєнного стану.

Укладення трудового договору. На період дії воєнного стану сторони за згодою визначають форму трудового договору. В період дії воєнного стану умова про випробування при прийнятті на роботу може встановлюватися для будь-якої категорії працівників.

З метою оперативного залучення нових працівників до виконання роботи, а також усунення кадрового дефіциту та браку робочої сили, в тому числі внаслідок фактичної відсутності працівників, які через бойові дії евакуювалися в іншу місцевість, перебувають у відпустках, простої, тимчасово втратили працездатність або доля яких тимчасово невідома, роботодавці можуть укладати з новими працівниками

строкові трудові договори на період дії воєнного стану або на період заміщення тимчасово відсутнього працівника.

Переведення та зміни істотних умов праці. На період дії воєнного стану роботодавець має право перевести працівника на іншу роботу, не обумовлену трудовим договором, без його згоди (за винятком переведення на роботу в іншу місцевість, де тривають активні бойові дії), якщо вона не протипоказана працівникові за станом здоров'я, лише для відвернення або ліквідації наслідків бойових дій, а також інших обставин, які ставлять або можуть поставити під загрозу життя чи нормальні життєві умови людей, з оплатою праці за виконану роботу, але не нижчою, ніж середній заробіток за попередньою роботою. На період дії воєнного стану норми ст. 32 КЗпП про двомісячний строк попередження працівника про зміну істотних умов праці не застосовуються [18].

Розірвання трудового договору. Розірвання трудового договору з ініціативи працівника. У зв'язку з веденням бойових дій в районах, в яких розташоване підприємство, установа, організація, та загрозою для життя і здоров'я працівника, він може розірвати трудовий договір за власною ініціативою без двотижневого строку попередження (за винятком примусового залучення до суспільно-корисних робіт в умовах воєнного часу, а також якщо такий працівник залучений до виконання робіт на об'єктах віднесених до критичної інфраструктури).

Розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця. Роботодавець має право розірвати трудовий договір з працівником у зв'язку з ліквідацією підприємства, установи, організації, викликану знищенням в результаті бойових дій усіх виробничих, організаційних або технічних потужностей або майна підприємства. Про таке звільнення працівник попереджається не пізніше ніж за 10 днів з виплатою вихідної допомоги у розмірі не менше середнього місячного заробітку.

На період дії воєнного стану допускається звільнення працівника з ініціативи роботодавця в період його тимчасової непрацездатності, а також у період перебування працівника у відпустці, крім відпустки у зв'язку вагітністю та пологами та відпустки для догляду за дитиною, із зазначенням дати звільнення, яка є першим робочим днем, наступним за днем закінчення тимчасової непрацездатності,

зазначеним у документі про тимчасову непрацездатність, або першим робочим днем після закінчення відпустки.

Встановлення та облік часу роботи та часу відпочинку. Нормальна тривалість робочого часу працівників у період воєнного стану не може перевищувати 60 годин на тиждень. Для працівників, яким відповідно до законодавства встановлюється скорочена тривалість робочого часу, тривалість робочого часу не може перевищувати 50 годин на тиждень. П'ятиденний або шестиденний робочий тиждень встановлюється роботодавцем за рішенням військового командування разом із військовими адміністраціями. Час початку і закінчення щоденної роботи (зміни) визначається роботодавцем. Тривалість щотижневого безперервного відпочинку може бути скорочена до 24 годин. На період дії воєнного стану не застосовуються норми статті 53 (тривалість роботи напередодні святкових, неробочих і вихідних днів), частина перша статті 65, частини третя - п'ята статті 67 та статті 71 - 73 (святкові і неробочі дні) КЗпП.

Робота в нічний час. На час воєнного стану не залучаються без крайньої необхідності до роботи в нічний час:

- вагітні жінки і жінки, що мають дітей віком до одного року,
- особи з інвалідністю, яким за медичними рекомендаціями протипоказана така робота.

На час воєнного стану частини перша та друга статті 54 КЗпП не застосовуються.

Залучення до роботи деяких категорій працівників. На час дії воєнного стану дозволяється застосування праці жінок (крім вагітних жінок і жінок, які вигодовують дитину віком до одного року) на важких роботах і на роботах із шкідливими або небезпечними умовами праці, а також на підземних роботах. Працівники, які мають дітей (крім випадків, визначених вище), на час дії воєнного стану можуть залучатись до нічних і надурочних робіт, робіт у вихідні, святкові і неробочі дні, направлятися у відрядження за їх згодою.

Оплата праці. Заробітна плата виплачується на умовах визначених трудовим договором. У разі неможливості виплати заробітної плати через воєнні дії виплата заробітної плати може бути призупинена, до моменту відновлення можливості підприємства здійснювати основну діяльність.

Зупинення дії окремих положень колективного договору. На час військового стану дія окремих положень колективного договору за ініціативою роботодавця може бути зупинена.

Відпустки. На період воєнного стану щорічна основна оплачувана відпустка надається працівникам тривалістю 24 календарних дні. На період воєнного стану роботодавець може відмовити працівнику у наданні будь якого виду відпусток, крім відпустки у зв'язку вагітністю та пологами та відпустки для догляду за дитиною, якщо такий працівник залучений до виконання робіт на об'єктах віднесених до критичної інфраструктури. Протягом періоду воєнного стану роботодавець на прохання працівника може надавати відпустку без збереження заробітної плати без врахування норм частини першої статті 26 Закону «Про відпустки».

Призупинення дії трудового договору. Призупинення дії трудового договору – це тимчасове звільнення роботодавця від обов'язку забезпечувати працівника роботою і тимчасове звільнення працівника від обов'язку виконувати роботу за укладеним трудовим договором. Призупинення дії трудового договору не тягне за собою припинення трудових відносин.

Дія трудового договору може призупинятися у зв'язку з військовою агресією проти України, що виключає можливість виконання ним роботи.

Відшкодування заробітної плати, гарантійних та компенсаційних виплат працівникам на час призупинення дії трудового договору у повному обсязі покладається на державу, що здійснює військову агресію.

Як вже зазначалося, значна частка українців може не повернутися з-за кордону. Крім втрати населення, Україна зіткнеться із ще одним викликом – масовим поверненням людей в обставинах, коли країна не має можливості забезпечити їх роботою, доходом, а у випадку біженців із зони бойових дій, можливо, і житлом.

Одразу після стабілізації ситуації в окремих регіонах і зменшення ризиків відновлення/поширення бойових дій потрібно запроваджувати масові програми працевлаштування для безробітних, які не змогли знайти роботу замість втраченої. Зволікання з їхнім запуском загрожуватиме такими вкрай негативними соціальними наслідками, як зростання злочинності, нелегальна міграція, тотальна депопуляція міст, що найбільше постраждали внаслідок війни.

При вирішенні питання працевлаштування, зміни фаху та місця роботи необхідно враховувати прогнози, що до 2030 року ринок праці зазнає чималих змін.

Протягом найближчого десятиліття в Україні зросте попит на фахівців, що працюють у сфері технологій, енергетики, медицини, розваг, аналітики та інформаційної безпеки [22].

Так, Бюро статистики США вже склало конкретний перелік професій, які з роками ставатимуть все більш популярними. До цього списку входять [45]:

- *фахівці у сфері альтернативної енергетики.* Попит на кваліфікований персонал у галузі вітроенергетики зросте на 61%. Загалом це: фахівці з проектування, монтажу, сервісного обслуговування та ремонту установок відновлюваної енергетики;
- *фахівці у сфері кіноіндустрії.* Попит на вакансію кіномеханіка у США зросте на 70%, потрібні будуть також цифрові кіномеханіки, оператори, техніки, спеціалісти з кіно;
- *медичні сестри.* Кількість робочих місць для молодшого медперсоналу зросте до 52%. Будуть потрібні медичні сестри загальної медицини, педіатрії, геріатрії, до обов'язків яких належить проведення медоглядів, забір аналізів, введення лікарських препаратів;
- *швейцари, продавці квитків;*
- *кухарі.* Попит на цю вакансію до 2030 року може зрости вдвічі, зокрема, особливо потрібні будуть кухарі в ресторанах;
- *агенти та бізнес-асистенти публічних особистостей.* Затребуваності у таких фахівців зросте на 46%;
- *костюмери.* Найближчим часом професія фахівця з костюмів стане популярнішою на 44%;
- *тренери та інструктори з фітнесу;*
- *теслярі;*
- *реабілітологи.* Особливо популярною буде професія помічника з відновлення після травм;
- *візажисти.* Загалом це фахівці з макіяжу у кіно, театрі;
- *спортсмени;*
- *аналітики;*
- *фахівець з інформаційної безпеки.* Попит на цю діяльність не втратить свою актуальність і через 10 років та зросте на 33%;
- *доглядальниці.* Прогнозовано попит на них зросте на 34%;

- *працівники нафтогазової галузі.* Традиційні джерела будуть переважати на світовому ринку, тож попит на працівників сфери видобутку, переробки нафти та газу може зрости до 2030 року на 30%;

- *працівники сфери відпочинку та розваг та відеоредактори;*

- *фахівці з догляду за тваринами.* Попит зросте на дресирувальників, грумерів, ветеринарних лікарів та їхніх помічників, працівників зоопарків, притулків для тварин.

За дослідженням Українського інституту майбутнього ключовими заходами, які можуть вирішити проблему вітчизняного кадрового ринку, зростання безробіття і втрати фахівців, можна назвати наступні [34]:

- Перекваліфікація кадрів та проведення інформаційної кампанії на підтримку зміни професії (з фінансовими стимулами від держави). За участі власників бізнесу та за допомогою державного фінансування варто розгорнути мережу установ, що займатимуться навчанням дорослих новим спеціальностям. Пропонувати безкоштовне навчання у разі укладання трудового договору з роботодавцем принаймні на 1 рік, або покриття понад половини вартості навчання у разі самостійного пошуку роботи.

- Програму ДПП «Живи і працюй» – за умови створення (перенесення) виробництва інвестором держава зобов’язується співфінансувати (або будувати) житло. Воно пропонується громадянам за умови підписання робочого договору з підприємством. А щоб уникнути проблеми «робочих гуртожитків» передбачити механізм переходу права власності на житло до працівника за умови роботи протягом 3-5 років.

- Державні субсидії (або безвідсоткові позики) для бізнесу під час створення нових робочих місць. Тобто підприємець, який має намір офіційно працевлаштувати навіть 1 особу, може отримати кошти на створення робочого місця. У такому разі навіть безвідсоткова позика вигідна — держава отримає «відсотки» у вигляді податкових відрахувань нового працівника.

Таким чином, ризик-менеджмент кадрових ризиків є складною системою управління ризиками, яка інтегрована у всі процеси бізнес-організацій, і є невід’ємною частиною процесу прийняття ефективних кадрових рішень. В сучасних умовах військового стану, дестабілізації вітчизняної економіки, невизначеності та непрогнозованості зовнішніх чинників ускладнюються причинно-наслідкові зв’язки

ризикових ситуацій та зростає складність управління кадровими ризиками. Різноманітність джерел кадрових ризиків і факторів, що на них впливають, обумовлюють потребу пошуку виважених управлінських рішень у кадровій підсистемі та пошуку відповідних інструментів для ефективного керування ризиками у кожному конкретному випадку. Отже, підходи до управління кадровими ризиками повинні бути гнучкими, змінюватись та адаптуватись відповідно до вимог часу та ситуації на ринку праці.

Список використаних джерел

1. Безробіття в Україні: яка реально ситуація й чого очікувати. Онлайн видання Comments.ua. URL: <https://money.comments.ua/ua/news/economy/bezrobittya-v-ukraini-yaka-realna-situaciya-y-chogo-ochikuvati-698849.html>
2. Бойко І. Найбільше через війну в Україні постраждали мікро та малий бізнес / Кадровий портал. УНІАН-інформаційне агентство. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/naybilshe-cherez-viynu-v-ukrajini-postrazhdali-mikro-ta-maliy-biznes-novini-ukrajina-11768224.html>.
3. Величко Я.І. Оцінка кадрових ризиків у системі управління персоналом. Економіка транспортного комплексу. 2018. Вип. 32, С.123-136 DOI:10.30977/ЕТК.2225-2304.2018.32.0.123
4. Воржакова Ю. П. Методи мінімізації кадрових ризиків. *Вісник ХДУ. Серія економічні науки*. 2019. № 33. С. 89-92
5. Воржакова Ю. П. Система управління кадровими ризиками. *Підприємництво та інновації*. 2018. Вип. 6. С. 41-47
6. Воржакова Ю. П. Класифікація кадрових ризиків покоління Z. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2019. № 16. С. 234-241. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2019_16_27
7. Восьме загальнонаціональне опитування: Україна в умовах війни (6 квітня 2022). URL: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/vosmoy_obschenacionalnyy_opros_ukraina_v_usloviyah_voyny_6_aprelya_2022.html
8. Гончаров Є. В. Кадрові ризики та рівень освіти: інноваційні напрямки в умовах глобалізації *Проблеми економіки та управління*. Львів: Львів. політехніка, 2008. С. 60-63

9. Горбачова І.В. Управління кадровими ризиками в умовах ринку. *Україна: аспекти праці*. Київ, 2014. № 8. С. 37–42

10. Гринєва Н.Е., Гончаров Е.В., Додонов О.В. Формирование механизма снижения кадровых рисков предприятия в условиях интернационализации производства и глобализации экономики. *Науковий журнал «Менеджер»*. Донецьк : ДонДУУ, 2007. № 3(41). С. 130–135

11. Дев'яте загальнонаціональне опитування: соціально-економічні проблеми під час війни (26 квітня 2022) URL: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/devyatyy_obschenacionalnyy_opros_socialno-ekonomicheskie_problemy_vo_vremya_voyny_26_aprelya_2022.html

12. Дослідження ERNST & YOUNG. 10 ризиків і можливостей для ведення міжнародного бізнесу URL: <https://aimarketing.info/uk/blog/business-analytics/10-ryzykiv-i-mozhlyvostej-dlya-vedennya-mizhnarodnogo-biznesu-doslidzhennya-ernst-young>

13. Дослідження HeadHunter Україна. URL: <https://kiev.hh.ua/article/30>;

14. Дуднева Ю. Е. Сутність та класифікація кадрових ризиків організацій. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 245–249

15. Дьоміна О. В. Фактори ризику при інвестиціях в розвиток персоналу. *Управління розвитком*. 2015. № 1 (179). С. 44–49

16. Жуковська В. М., Серафим Н. В. Теоретичні аспекти дослідження кадрових ризиків на підприємстві. *Вісник національного університету водного господарства та природокористування. Секція економіка*. Частина 1. 2009. Вип. 4 (48). С.112-118

17. Іщук Л. І. Класифікація ризиків – передумова успішного управління при впровадженні інновацій. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Проблеми економіки та управління. 2007. № 579. С. 541–546

18. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

19. Коментар експерта в паливній галузі, директора WOG Holding BV Андрія Пивоварського. Веб-сайт «9 телеканалу». URL: <https://9-channel.com/2022/05/21/паливна-криза-може-затягнутися-експе/>

20. Криворотько І. О. Оцінювання кадрових ризиків на промислових підприємствах. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2007. № 5. С. 54-57

21. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.

22. Лебич У. Професії майбутнього: хто буде потрібен світові через 5 років. *Сьогодні*. URL: <https://economics.segodayna.ua/ua/economics/finance/professii-budushchego-kto-budet-nuzhen-ukraine-cherez-5-let-1621472.html>

23. Майже 14 млн українців були змушені покинути свої домівки через війну. URL: https://lb.ua/society/2022/05/12/516601_mayzhe_14 mln_ukraintsiv_bul_i_zmusheni.html

24. Мішина С., Мішин О. Класифікація кадрових ризиків підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. Вип. 53. С. 87–92

25. Обиденнова Т.С. Рациональне управління персоналом як одна із найважливіших складових діяльності підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія «Технічний прогрес та ефективність виробництва». Харків, 2012. № 13. С. 74–78

26. Пахлова О. В. Оцінка ризиків персоналу в умовах виробничого підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 9-1. Ч. 1. С. 136–140

27. Постанова Правління Національного банку України: Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану №18 від 24 лютого 2022 року. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/pb22027?an=&ed=2022_03_04&dtm=

28. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану. Закон України № 2136-IX від 15 березня 2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

29. Скоро на роботу придут люди нового покоління – Z. URL: www.hrdirector.ru/article/62908

30. Статус тимчасового захисту в Європі отримали 3,2 млн біженців з України, у лідерах Польща, Німеччина та Чехія. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/838562.html>

31. Теорія поколінь XYZ, це варто знати. URL: <http://smyrnov.pp.ua/teoriya-pokolin-xyztse-varto-znati/>;
32. Теорія поколінь від X до Z (І чому це важливо) URL: <https://hurma.work/blog/teoriya-pokolin-vid-x-do-z-i-chomu-cze-vazhливо/>
33. У Європі перебувають близько 4,8 мільйона українських біженців. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/06/10/novyna/suspilstvo/yevropi-perebuvayut-48-miljona-ukrayinskyh-bizhencziv-oon>
34. Україна 2022. Як не втратити свій шанс стати сильною державою. Український інститут майбутнього. URL: <https://uifuture.org/publications/ukrayina-2022-yak-ne-vtratyty-svij-shans-staty-sylnoyu-derzhavoyu/>
35. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
36. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, та ін.; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
37. Хитра О.В., Андрушко Л.М. Поняття, фактори і наслідки кадрових ризиків на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Київ, 2013. № 1(48). С. 163–167.
38. Хромов М.Ю. Причини виникнення кадрових ризиків. URL: <http://www.prosvet.su/articles/personal/article2>
39. Чого варто очікувати від представників покоління Z, коли вони стануть працівниками? URL: www.management.com.ua/blog/1337
40. Шосте загальнонаціональне опитування: адаптація українців до умов війни (19 березня 2022). URL: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/shestoy_obschenacionalnyy_opros_adaptaciya_ukraincev_k_usloviyam_voyny_19_marta_2022.html
41. Generations & Age. Pew Research Center. URL: <https://www.pewresearch.org/topic/generations-age/>
42. KPMG в Україні. Офіційний сайт. URL: <https://home.kpmg.ua/uk/home.html>
43. Neil Howe, William Strauss. Millennials rising: the next great generation. Vintage Books, 2000. URL: <http://books.google.ru/books?id=vmNkJ9oYc2IC>

44. Segal S. Corporate Value of Enterprise Risk Management: The Next Step in Business Management, Wiley Corporate F&A, Segal, 2011. 432 p.

45. U.S.BUREAU OF LABOR STATISTICS. Офіційний сайт. URL: <https://www.bls.gov/ooh/fastest-growing.htm>

46. Ukraine's Economy to Shrink by a Fifth This Year, EBRD Says. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-03-31/ukraine-s-economy-to-shrink-by-a-fifth-this-year-ebrd-says>.

47. UN Human Rights Office to release its new report on Ukraine. Сайт офісу ООН в Україні. URL: <https://www.ohchr.org/en/countries/ukraine>.

М.П. ТУРЧИНА

кандидат економічних наук,

Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ І ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У процесі розвитку ринкової економіки в Україні перед вітчизняними підприємствами постає проблема вибору пріоритетних напрямків діяльності. Підприємства, які змогли вирішити завдання виживання у конкурентному середовищі, одержали можливість та одночасно постали перед потребою формування стратегії подальшого розвитку.

Проблемам розвитку підприємств приділяло увагу багато вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як Р. Акофф, І. Ансофф, В. Василенко, В. Верба, С. Гуткевич, Р. Каплан, Т. Коупленд, Т. Коллер, Т. Мостенська, Дж. Муррін, Д. Нортон, Р. Петухов, М. Портер, М. Сичевський, А. Стрікланд, А. Томпсон, З. Шершньова, О. Раєвнева, О. Гребешкова, Р. Фатхутдінов та інші.

Проаналізувавши роботи науковців можна зробити висновок, що немає єдиного визначення терміну «розвиток підприємства». Наведемо у табл. 1 як трактують цей термін деякі автори.

Таблиця 1

Трактування терміну «розвиток підприємства»

Автор	Сутність терміну «розвиток підприємства»
1	2
Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.	Довгострокова програма удосконалення можливостей вирішувати різні проблеми і здібностей до відновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою організації.
Василенко В.О.	Це не разові перетворення з метою досягнення “найкращого” (а тому і споконвічного) стану системи, а процес, що не припиняється в часі, плин якого не завжди відбувається постійно і безупинно, найчастіше йде стрибкоподібно з подоланням різних по глибині й охопленню криз.

Продовження табл. 1

1	2
Расвєнєва О.В.	Унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі і часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом його в новий аттрактор функціонування.
Єрохіна Е.А.	Якісна зміна складу зв'язків (тобто структури) і функціонування системи, тобто якісну зміну системи.
Шубравська О.В.	Процес переходу системи з одного стану в інший, що супроводжується зміною її якісних і кількісних характеристик.
Пономаренко В. С., Тридід О.М., Кизим М.О.	Процес кількісно–якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її опірність дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища й ефективність функціонування.
Богатін Ю. В.	Якісні зміни та оновлення його господарської системи та організаційної структури, підвищення ефективності функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організації праці у всіх структурних підрозділах, підвищення якості продукції та послуг, що ним надаються

Джерело: [7; 11; 18]

В економічній та управлінській науці вже довгий час не припиняються дискусії навколо проблем ідентифікації напрямків успішного довгострокового розвитку підприємства. Різні аспекти формування й структуризації напрямків розвитку підприємства висвітлені в публікаціях з системного підходу – в контексті концепції розвитку системи, теорії стратегії і стратегічного управління – в контексті розробки стратегічних альтернатив та концепції «стратегічної прогалини» [18], маркетингу – в контексті ринкового позиціонування [10], фінансового менеджменту – в контексті концепції злиттів і поглинань тощо [19].

Понять «стратегія» і «розвиток» нерозривно пов'язані між собою. З одного боку, вчені, що досліджують проблеми стратегічного управління, розглядають розвиток як результат реалізації стратегії. З іншого боку, вчені, які розробляють теорію організаційного розвитку, визначають стратегію як інструмент забезпечення розвитку підприємства.

На підприємствах, в яких стратегія функціонування відсутня або нечітко сформульована, розвиток носить еволюційний характер. Відповідно, у компаніях, що діють згідно із стратегічним планом, розвиток відбувається революційно. Г. Мінцберг зазначав, що стратегічне управління має місце лише в тих організаціях, які готові йти на революційні зміни [12;16].

Вивченню теоретичних та практичних аспектів стратегічного розвитку підприємств присвячені праці Л.А. Євчук, В.А. Забродського, М.О. Кизим, О.М. Кукушкіна, Ю.О. Лупенка, В.Я. Месель-Веселяка, В.В. Пастухової, О.М. Тридід, З.Є. Шершньової та інших учених.

О.М. Тридід виділяє поняття «стратегічний розвиток підприємства», тобто властивість підприємства як виробничо-економічної системи змінювати траєкторію руху або намічений режим функціонування шляхом управління змінами на основі формування і реалізації стратегії підприємства з використанням створюваного для цієї мети організаційно-економічного механізму [18].

Як зазначає Ю. Калиніченко, сутність стратегічного розвитку підприємства полягає у підготовці наявних ресурсів до можливостей, які відкриваються у майбутньому шляхом застосування розгорнутого стратегічного аналізу і розроблення стратегічних планів з метою досягнення поставлених цілей і отримання стійких переваг над конкурентами, шляхом своєчасної реакції і швидкої адаптації до непередбачуваних змін навколишнього середовища та вироблення продукції, яка буде визнана споживачем [9].

На думку О.В. Новака, система управління стратегічним розвитком соціально-економічних структур передбачає формування й ефективне використання можливостей для забезпечення довгострокового успішного функціонування організації. Він вважає, що застосування системного підходу до управління розвитком організацій має враховувати напрями і ступінь впливу зміни одних

характеристик елементів системи організація-середовище на характеристики інших та на результативні показники організації в цілому [13].

Ми пропонуємо розглядати стратегічний розвиток, як здатність економічної системи переходити з одного стану в інший покращуючи свої властивості на основі чітко сформованої стратегії врахувавши фактори впливу зовнішнього середовища, досягнення системою конкретних цілей у визначений час з урахуванням наявних ресурсів і їх оптимального розподілу.

На стратегічний розвиток підприємства впливає дуже багато факторів. Основні фактори, що впливають на стратегічний розвиток підприємства представлені на рис. 1.

Сьогодні в основу стабільного розвитку покладене розробка та використання стратегій підприємства. Обов'язковим є використання комунікаційної стратегії, яка покладено в основу комунікаційної діяльності підприємства.

Кожне підприємство під час свого існування проходить декілька етапів розвитку. Ми будемо розглядати чотири стадій життєвого циклу організації, а саме: становлення або зародження, зростання, зрілість або умовне зростання, старіння або спад.

Напрями стратегічного та комунікаційного розвитку відповідно до кожного етапу життєвого циклу представлені у таблиці 2.

Напрями комунікаційного розвитку являються підтримуючими напрямів стратегічного розвитку, але без чітко сформованих комунікаційних задач, на сучасному етапі розвитку економіки, підприємство не зможе гарно розвиватись.

Узагальнюючи розглянуті особливості стратегічного управління можна зробити висновок, що сутність стратегічного розвитку підприємства полягає у підготовці наявних ресурсів до можливостей, які відкриваються у майбутньому шляхом застосування розгорнутого стратегічного аналізу і розроблення стратегічних планів з метою досягнення поставлених цілей і отримання стійких переваг над конкурентами, шляхом своєчасної реакції і швидкої адаптації до непередбачуваних змін навколишнього середовища та вироблення продукції, яка буде визнана споживачем [9].



Рис. 1. Основні фактори, що впливають на стратегічний розвиток підприємства. Джерело: побудовано на основі [20]

Таблиця 2

Напрями стратегічного та комунікаційного розвитку відповідно до кожного етапу життєвого циклу розвитку підприємства

Етапи життєвого циклу	Напрями стратегічного розвитку	Напрями комунікаційного розвитку
1	2	3
Зародження	- вихід на ринок - доступ до необхідних ресурсів - вивчення споживчого попиту на продукцію, послуги на конкурентних ринках	- створення інформаційного повідомлення для споживачів про товар та підприємство
Зростання	- підвищення якості товару - модернізація товару - розширення асортименту - вихід на нові сегменти ринку - стимулювання збуту - підвищення показників ефективності виробництва	- створення прихильності споживачів до продукції, підприємства та торгової марки - забезпечення зворотного зв'язку з покупцем для визначення ставлення до виробника та його товару
Зрілість	- «захист» частки ринку - конкурентна боротьба - збільшення обсягів виробництва - максимізація прибутку - здійснення аналізу витрат виробництва для виявлення можливих резервів їх скорочення	- підтримка прихильності споживачів до продукції, підприємства та торгової марки - звертання уваги споживачів на окремі - оригінальні складові товару - підтримка іміджу підприємства

-

Продовження табл. 2

1	2	3
	- пристосування до постійних змін зовнішнього середовища, - недопущення порушень стабільності підприємства - збереження технічного та кадрового потенціалу - підтримка іміджу підприємства - аналіз поведінки конкурентів і корегування змін в стратегії розвитку підприємства	- інформування про певні переваги пропонованих виробником товарів над товарами його конкурентів - надання покупцям або посередникам інформації про умови стимулювання продажу - проведення акцій та різноманітних заходів щодо мотивації спонукання до купівлі товару
Спад	- забезпечення виживання - скорочення або відмова від виробництва збиткового товару - утримання частки ринку - продаж неліквідного майна - здійснення змін в організації, налагодження зв'язків з новими ринками і постачальниками - пошук нових сегментів ринків, репозиціонування, ребрендінг, рестайлінг продукції і підприємства	-пошук нових типів інформаційних повідомлень про нові властивості товару, нові способи позиціонування продукції -створення інформаційних повідомлень про розпродаж товару за низькими цінами - утримання популярності товарів, які довго (або відносно довго) існують на цільовому ринку й уже почали втрачати свої позиції

Джерело: розроблено автором

Механізм забезпечення стратегічного розвитку передбачає використання обґрунтованих стратегій досягнення поставленої мети, у яких враховані науково-технічний потенціал підприємницької структури та її виробничо-збутові можливості.

Кожне підприємство функціонує на ринку діє в умовах невизначеності та ризику. Стратегія підприємства спрямована на досягнення визначених цілей як у теперішньому, так і в майбутньому із врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, а також економічної та соціальної відповідальності.

Стратегія має комплексний характер, практичну спрямованість, орієнтацію на використання переваг підприємства. Одна й та сама мета може бути досягнута різними способами у тій чи іншій ринковій ситуації. Тому підприємство повинно розробляти кілька різних варіантів стратегії і обрати найприйнятніший. Тільки реалізуючи стратегії розвитку, безупинно здійснюючи інноваційні процеси у всіх сферах своєї життєдіяльності, підприємства можуть досягти успіху в конкурентній боротьбі. Тому проблемі розвитку підприємств і реалізації стратегії в сучасній економіці приділяється усе більше уваги у дослідженнях економічної науки і практичній діяльності фахівців підприємств. У тому числі і проблемі забезпечення підприємства ефективними діями у сфері маркетингу, інвестиційних та фінансових ресурсів, організації виробництва та впровадженні новітніх досягнень науки і техніки.

Поняття «стратегія» увійшло в управлінську теорію у 50-х роках, коли проблема своєчасної реакції на раптові зміни у зовнішньому середовищі набули важливого значення.

Вагомий внесок у розвиток та розробку теоретичних, методичних і практичних основ формування стратегії підприємства в Україні зробили Герасимчук В.Г., Дикань В.Л., Іванілов О.С., Куденко Н.В., Наливайко А.П., Осовська Г.В., Пастухова В.В., Пономаренко В.С., Соболев Ю.В., Тищенко О.М., Тридід О.М., Шершньова З.Є., Оборська С.В., Шинкаренко В.Г., Фатхутдінова Р.А. За кордоном цій проблемі присвятили свої праці Акофф Р., Ансофф І., Віханський О.С., Градов А.П., Круглов М.І., Мінцберг Г., Портер М., Стрікланд А.Дж., Томпсон А.А., Чандлер А. та ін.

Згідно з поглядами класика стратегічного планування А. Чандлера, стратегія – це «визначення основних довгострокових цілей та задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу

ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей» [19]. З одного боку, таке тлумачення «стратегії» спирається на традиційний підхід до її визначення як особливого методу розподілу ресурсів між поточними і майбутніми видами діяльності. А. Чандлер зазначає, що «стратегічна альтернатива має будуватися порівнянням можливостей і ресурсів корпорацій з урахуванням прийнятого рівня ризику». З іншого боку, в цьому визначенні основний акцент робиться саме на досягнення цілей [19]. До такого підходу наближається таке визначення: «стратегія – це загальний, всебічний план досягнення цілей» [11]. Ототожнення стратегії й плану впливає з теорії ігор, де стратегія – це план дій у конкретній ситуації, що залежить від вчинків опонента.

Відомий спеціаліст зі стратегічного управління А. Томпсон поєднує планові засади стратегії з поведінковими аспектами організації. Стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану [17].

У фундаментальній праці І. Ансоффа «Стратегічний менеджмент» наводиться таке поняття стратегії: «За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності» [1].

Отже, стратегія [20]:

- дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;
- є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем;
- формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;
- постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотний зв'язок;
- через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру, тобто можна ставити питання про формування системи стратегій у вигляді «стратегічного набору»;

- є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямків розвитку підприємства;
- є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення синергії;
- є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу;
- є фактором стабілізації відносин в організації;
- дає змогу налагодити ефективну мотивацію, контроль, облік та аналіз, виступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток і результати.

Розробка стратегії має відповідати наступним критеріям:

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.

При розробці та реалізації стратегії треба пам'ятати, що стратегія не дає [18]:

- негайного результату;
- 100% передбачення майбутнього, котре б забезпечувало у поточному періоді прийняття «винятково правильних рішень»;
- продажу товарів у запланованих обсягах;
- забезпечення необхідними за кількісними та якісними характеристиками ресурсами за низькими цінами саме тими постачальниками, що були заздалегідь визначені;
- 100% виконання всіх стратегічних настанов; визначення стандартного переліку дій та етапів розробки стратегії для всіх без винятку суб'єктів господарської діяльності;
- обов'язкового виживання підприємства в довгостроковій перспективі.

Також стратегія не повинна бути:

- «вилитим у бронзі» планом, який треба виконати за будь-яких

умов і будь-якою ціною;

- переліком сухих стандартних форм і документів, де втрачається основна ідея існування та розвитку підприємства;

- простою агрегацією продуктових, ресурсних і функціональних планів;

- планом «обсягом 100 сторінок»;

- ідеєю лише вищого управлінського персоналу;

- розробленою та виконаною в умовах конфлікту.

Аналіз діяльності підприємств у ринковій економіці дав змогу виокремити фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії [20]:

- потреби клієнтів;

- наявність можливості та період впровадження необхідних нововведень різних типів;

- наявність необхідних ресурсів;

- можливості використання власних і залучених капіталовкладень;

- рівень діючої технології та можливості її модифікації;

- тип і масштаб використання сучасних інформаційних технологій;

- кадровий потенціал та ін.

Дослідження факторів не завжди дає змогу уникнути помилок.

Так, М. Портер зазначає, що «картина змісту корпоративних стратегій досить похмура». Це зумовлено недостатнім обґрунтуванням стратегії підприємства.

Ознаки недостатньо обґрунтованої стратегії наступні [13]:

- орієнтація на «вузьке коло питань», що не охоплюють усієї системи стосунків підприємства та особливостей його діяльності;

- передбачення однобічного розвитку без резервних стратегій і запасних варіантів;

- ототожнення стратегії й тактики діяльності;

- недостатнє врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, використання необґрунтованих гіпотез і недостовірної інформації;

- відсутність навичок стратегічної діяльності та невміння керувати опором.

Подолання недоліків стратегій пов'язано з усвідомленням багатоплановості поняття «стратегія», яке знаходить вираження в

«стратегічному наборі».

Основні відмінні особливості стратегії виділив І. Ансофф [1]:

1. Процес вироблення стратегії не завершується будь-якою негайною дією. Звичайно він закінчується встановленням загальних напрямків, просування по яким забезпечить ріст і зміцнення позицій підприємства.

2. Необхідність у стратегії відпадає, як тільки реальний хід розвитку виведе організацію на бажані події.

3. У ході формулювання стратегії не можна передбачити всі можливості, які відкриються при складанні проекту конкретних заходів. Тому доводиться користуватися дуже узагальненою, неповною і неточною інформацією про різні альтернативи.

4. Як тільки в процесі пошуку відкриваються конкретні альтернативи, з'являється і більш точна інформація. Однак вона може поставити під сумнів обґрунтованість первісного стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливо без зворотного зв'язку.

5. Оскільки для відбору проектів застосовуються як стратегії, так і орієнтири, може здатися, що це одне і те ж. Але це різні речі. Орієнтир – це мета, яку прагне досягти підприємство, а стратегія – засіб для досягнення мети. Орієнтири – це більш високий рівень прийняття рішень. Стратегія, виправдана при одному наборі орієнтирів, не буде такою, якщо орієнтири організації зміняться.

Визначення правильного стратегічного курсу є найбільш відповідальною справою для підприємства, оскільки формує пріоритети його діяльності на відносно довгострокову перспективу. Тому менеджменту компанії вкрай важливо підійти зважено до процесу розробки та реалізації стратегії, врахувавши багато внутрішніх і зовнішніх факторів і акцентувавши увагу на деяких з них. Розуміння важливості цього моменту надасть можливість своєчасно реагувати на зміни в бізнес-середовищі, забезпечувати формування та підтримку конкурентних переваг у ринкових умовах, максимально використовувати стратегічний потенціал підприємства.

При розробки стратегічного курсу підприємства ми пропонуємо ще виділяти комунікаційну стратегію, як різновид функціональної. Під комунікаційною стратегією слід розуміти: по-перше, план комунікації на визначений, найчастіше довгостроковий, період часу; а, по-друге, це певні принципи побудови комунікації на

підприємстві. Комунікаційна стратегія взаємопов'язана з іншими функціональними стратегіями підприємства та забезпечує взаємозв'язок внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Також комунікаційна стратегія забезпечує інформаційну підтримку стратегії розвитку, бренду та бізнесу підприємства.

Розвиток ринкових відносин в Україні та інтеграція економіки країни у світове товариство потребує кардинальних перетворень і підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Діяльність підприємств не обмежується виробництвом продукції, не менш важливим завданням є організація її збуту. Виходячи з цього, важливим постає питання організації і управління збуту продукції з використанням сучасних методів та інструментів формування ринкового попиту. За таких умов ключовим елементом ефективного функціонування підприємств є формування відповідної комунікаційної стратегії.

Термін «комунікаційна стратегія» виник у 90-х років XX сторіччя у США. Розробленням тематики займалися такі закордонні вчені, як О'Hair, Kreps, G. Knippen.

В Україні питання розроблення та реалізації комунікаційної стратегії постало на початку 2000-х років. Цьому питанню присвятили свої праці такі вчені, як Ю.О. Мартинова, Н.Ю. Попова, В.І. Хабаров.

Комунікаційна стратегія підприємства – це комплексна взаємодія організації з внутрішнім і зовнішнім середовищем з метою створення сприятливих умов для стабільної прибуткової діяльності на ринку. Формування комунікаційної стратегії підприємства є двостороннім процесом: з одного боку, передбачається дія на цільові та інші аудиторії, а з іншого, – отримання зустрічної інформації про реакцію цих аудиторій на здійснювану підприємством дію. Обидві ці складові однаково важливі; їх єдність дає основу говорити про комунікаційну стратегію підприємства як про систему.

Комунікаційну стратегію можна розглядати як частину комунікативної поведінки або комунікативної взаємодії, в якій серія різних вербальних і невербальних засобів використовується для досягнення певної комунікативної мети.

Ми пропонуємо розглядати комунікаційну стратегію як комплекс дій направлених на досягнення цілей розвитку підприємства шляхом

організації обміну комплексної інформації між зовнішнім та внутрішнім середовищем з використанням каналів комунікацій, що проявляється у створенні позитивного іміджу у цільових аудиторіях.

Основним завданням комунікаційної стратегії є забезпечення інформаційної підтримки стратегії розвитку, бренду, бізнесу компанії. Комунікаційна стратегія базується на корпоративній і діловій стратегії, і є набором найбільш ефективних інструментів впливу на цільову аудиторію і певну програму використання цих інструментів.

Комунікаційна стратегія включає наступні елементи:

- Цілі – визначення спільних цілей.
- Аудиторія – цільова аудиторія і її характеристики.
- Продукти і бренди – загальні принципи вибору об'єктів для просування.
- Повідомлення – політика в області визначення змісту і форми комунікацій.
- Бюджет – економічні обмеження і загальні принципи формування бюджету.
- Канали комунікацій – політика в області вибору медіа-носіїв.
- Ефективність – загальні принципи визначення ефективності комунікацій.
- Зворотній зв'язок – реакція аудиторії на повідомлення; механізми, які використовуються для отримання зворотного зв'язку по стратегії.

В науковій літературі виділяють три складові комунікаційної стратегії :

- ринкова стратегія;
- креативна стратегія;
- медійна стратегія.

Ринкова стратегія – основа, на якій будується будь-яка комунікація, вона базується на ретельному аналізі ринку (знання про потенційних споживачів, конкурентів, продукт). Ці знання є основними для розробки концепцій позиціонування, диференціації і комунікації бренду.

Креативна стратегія – стратегічне формування образу бренду, ґрунтоване на моделі сприйняття бренду цільовою аудиторією, а також розробка елементів бренду. Креативна стратегія містить ключову креативну ідею, яка буде для цільової аудиторії

приваблива і близька, яка стане основою комунікації споживача з брендом.

Медійна стратегія – вибір носіїв для рекламно-інформаційних повідомлень, за допомогою яких безпосередньо здійснюватиметься комунікація з цільовою аудиторією. Медійна стратегія представляє собою стратегію використання медіа, а також бюджет комунікації. Вибір рекламних носіїв здійснюється по кожному типу медіа (канали, станції, видання та ін.), а також визначається роль кожного носія в загальній комунікаційній стратегії.

Дослідники виділяють три ключових типи комунікаційних стратегій які концептуально описують основні соціальні процеси, пов'язані з комунікаційними діями – презентацію (пасивну комунікацію), маніпуляцію (активну комунікацію) і конвенцію (інтерактивну комунікацію).

Основними засобами для презентації є посилання, для маніпуляції – повідомлення, для конвенції – діалог.

Здійснюючи маніпуляційну комунікацію, фахівці ставлять метою управління ситуацією через управління поведінкою людей. У конвенціональній комунікативній стратегії застосовуються технології, націлені на управління ситуацією через взаємодію та узгодження поведінки людей. Для маніпуляційних технологій інструменти управління поведінкою і мета, яка ставиться при такому управлінні, як правило, приховані від людей, чією поведінкою керують. Маніпуляційні стратегії комунікації особливо характерні для таких способів структурування інформації, як ідеологія, пропаганда і реклама.

Для конвенціональних технологій інструменти комунікації не є інструментами управління, вони відкриті для учасників спілкування. Зміст повідомлення коректується в процесі комунікації в результаті взаємодії його учасників.

Метою конвенціональної комунікаційної стратегії є забезпечення комунікації між різними учасниками спілкування (наприклад, різними соціальними групами громадянського суспільства), і досягнення конвенції, тобто такого змістовного договору, який дозволить комунікантам, з одного боку, втілювати в життя практичні завдання (реалізовувати якийсь проект), а з іншого – буде відтворювати конвенціональний комунікаційний процес надалі і протистояти маніпуляційним комунікаційним стратегіям.

Завданням презентаційної стратегії є повідомлення знання. При цьому комунікаційна середа, в якій відбувається спілкування, може залишатися незмінною. У такому випадку презентаційна стратегія виступає тактичним завданням у ході реалізації конвенціональної стратегії – знання передається у формі повідомлення. Знання може подаватися як обговорення або міркування (комунікаційна середа буде розширюватися в ході спілкування), що передбачає взаємодію учасників спілкування. І в цьому випадку презентація також здійснюється на основі конвенціональної комунікативної стратегії.

При виборі комунікаційної стратегії організації потрібно враховувати наступні чинники:

- цілі організації;
- розмір організації;
- привабливість ринку;
- стратегії конкурентів;
- стан ринку та позиції організації на ньому;
- конкурентні переваги організації;
- потенціал організації;
- особливості продукції;
- стадія життєвого циклу товару;
- пріоритети керівництва;
- фінансові ресурси організації, тощо.

Одним з ключових елементів формування системи комунікацій на підприємствах є розробка ефективної комунікаційної стратегії.

Розробка комунікаційної стратегії припускає комплекс заходів:

- визначення комунікаційних завдань;
- аналіз динаміки споживання продукту, його основних ринкових характеристик, стадія життєвого циклу товару, конкурентного середовища з метою визначення найбільш адекватних комунікаційних дій;
- аналіз комунікаційної активності конкурентів з метою визначення необхідних об'ємів грошових вкладень;
- аналіз комунікаційних переваг цільових груп для визначення найбільш ефективних комунікацій для цих цільових груп;
- вибір каналів комунікацій, розробка медіаміксу (визначення співвідношення різних видів комунікацій у рамках стратегії) і розрахунок прогностичних медіа-показників;
- визначення і аргументація об'єму комунікаційного бюджету;

- створення загального таймінга комунікаційних заходів.

Не зважаючи на те, що Україна намагається використати зарубіжний досвід, що має достатнє наукове підґрунтя, доцільно відзначити прогалини у можливостях використання комунікаційної стратегії та необхідність її розробки, що враховує особливості українського ринку та споживача.

Аналіз методичних підходів щодо розробки комунікаційної стратегії дозволяє констатувати наявність 6-7 основних етапів, серед яких найчастіше виділяють:

- визначення цільової аудиторії;
- встановлення цілей комунікації;
- вибір каналів комунікацій;
- підготовка звернень;
- планування засобів реклами;
- визначення бюджету стимулювання;
- аналіз ефективності комунікацій

Узагальнюючи світовий та український досвід формування стратегії – пропонуємо наступні етапи розробки комунікаційної стратегії:

1. Встановлення мети комунікації.
2. Перевірка на несуперечність з іншими стратегіями підприємства.
3. Визначення цільової аудиторії.
4. Формування інформаційного повідомлення.
5. Вибір каналів для сегменту цільової аудиторії.
6. Визначення строків та бюджету.
7. Реалізація заходів стратегії.
8. Оцінка результатів.

Розглянемо ці етапи більш докладніше.

1. Встановлення мети комунікації.

Вірно встановлені цілі є ключем к успіху комунікаційної стратегії. Цілі комунікаційної стратегії обов'язково мають бути узгоджені з цілями організації. У якості основних варіантів цілей комунікаційної стратегії можуть розглядатися наступні:

- доведення до цільової аудиторії загальної інформації про підприємство;
- покращення інформованості про підприємство і про його продукцію;

- формування позитивного іміджу підприємства;
- підтвердження іміджу підприємства;
- збільшення обсягу продаж наявним клієнтам;
- спонукання до випробування продукту;
- залучення нових клієнтів;
- зміна поведінки цільової аудиторії;
- активне просування та продаж товару на ринку.

Кожна ціль відповідає певному стану цільової аудиторії. Досягнення цілі фактично означає переведення аудиторії у наступний стан, що дає можливість ставити більш значущі у комерційному відношенні цілі.

2. Перевірка на несуперечність з іншими стратегіями підприємства.

Комунікаційна стратегія, яку обирає підприємство, має бути погоджена зі всіма іншими стратегіями підприємства, а не суперечить їм. Тоді синергетичний ефект від використання всіх стратегій буде більшим.

3. Визначення цільової аудиторії.

Такими цільовими аудиторіями можуть бути:

- наявні клієнти;
- потенційні клієнти;
- постачальники;
- співробітники;
- органи державної влади;
- асоціації;
- посередники;
- збутові мережі.

4. Формування інформаційного повідомлення.

На цій стадії вирішуються питання змісту, структури і форми звернення. Найбільш важливими моментами є вибір обсягу і змісту інформації, послідовності її розміщення, виділення головних аспектів, аргументів і контраргументів, форми і способу доведення до цільової аудиторії.

5. Вибір каналів для сегменту цільової аудиторії.

Планування засобів поширення інформації передбачає насамперед вибір між методами особистих і неособистих комунікацій. При цьому слід враховувати той факт, що найбільш широке охоплення цільових аудиторій досягається засобами неособистих комунікацій, однак вони

є більш затратними і оцінка їхньої ефективності вимагає більшого часу. На цій стадії слід прийняти ряд рішень, які стосуються вибору конкретного інформаційного каналу з точки зору його доцільності, охоплення цільової аудиторії, затрат, частоти і місця розміщення, часу подачі.

Дуже важливо обирати не один канал комунікації а декілька. Кожен канал має займати окреме місце в комунікаційній стратегії, але вони повинні працювати на одну мету та взаємодоповнювати один одного.

6. Визначення строків та бюджету.

Виділяють такі традиційні методи планування бюджету: метод розрахунку від наявних коштів, у відсотках від обсягу продажу, метод конкурентного паритету та метод розрахунку на підставі цілей і завдань.

Метод розрахунку бюджету від наявних коштів передбачає визначення загального доходу, з якого віднімаються постійні і змінні витрати, далі із залишку певна сума виділяється на комунікаційні заходи. Недоліком даного методу є залишковий принцип: унаслідок обмеженості коштів комунікаційні заходи можуть не виконати свого призначення.

Метод розрахунку бюджету у відсотках від обсягу продажу припускає розробку бюджету в певному відсотковому співвідношенні від виручки поточного або прогнозованого року. Даний метод є досить популярним, оскільки чітко визначена база розрахунку, крім того метод ґрунтується на результатах діяльності підприємства в минулому і прогнозуванні майбутнього збуту на цій основі. Недоліки – перебільшення ролі інтуїції; бюджет комунікацій може бути майже не пов'язаний з іншими маркетинговими заходами.

Сутність методу конкурентного паритету полягає у тому, що бюджет на комунікаційні заходи підприємства формується на основі витрат конкурентів. Прихильники цього методу висувають два аргументи: витрати конкурентів свідчать про досвід, нагромаджений галуззю; зберігання пропорцій бюджетів на просування гарантує галузь від «комунікаційних війн». Однак, викликає сумнів те, що конкуренту відомий обсяг оптимального бюджету на просування. Недоліки – відсутня вичерпна інформація щодо витрат конкурентів; не існує двох однакових підприємств (вони відрізняються популярністю, лояльністю покупців до торгової марки, певними

характеристиками товару), а метод ґрунтується на припущенні, що імідж підприємств-конкурентів та товарів-конкурентів схожі між собою.

Метод розрахунку бюджету на підставі цілей і завдань припускає розробку бюджету через визначення цілей комунікації та задач, що необхідно вирішити для їх досягнення й оцінки витрат. Сума цих витрат і складе бюджет комунікації. Метод вважається найточнішим і найкращим, адже чітко визначені цілі підсилюються потрібними для цього коштами й легко піддаються контролю. Основне питання полягає в тому, яке місце належить комунікаціям у загальних засобах маркетингу-мікс (у співвідношенні з поліпшенням товару, зниженням цін, підвищенням рівня обслуговування послуг тощо).

Крім зазначених методів, в останні роки набув поширення метод визначення бюджету з розрахунку на одиницю продукції. Бюджет у цьому разі розраховується відносно до ціни товару. Використання даного методу доречне, коли структура асортименту підприємства і показники збуту є стабільними.

7. Реалізація заходів стратегії.

Реалізація заходів стратегії здійснюється за допомогою каналів комунікацій для досягнення мети комунікаційної стратегії. Обов'язково на цьому етапі має відбуватися зворотній зв'язок з цільовою аудиторією, щоб відслідковувати хід виконання комунікаційної стратегії та вносити при необхідності корективи.

8. Оцінка результатів.

Для оцінки ефективності обраної стратегії аналізуються наступні критерії:

1) визначається, чи призвела обрана стратегія до досягнення цілей підприємства;

2) визначається відповідність обраної стратегії стану і вимогам оточення (пов'язаність стратегії з вимогами оточення, якою мірою враховані фактори динаміки ринку та життєвого циклу товару, чи призвела реалізація даної стратегії до нових конкурентних переваг);

3) визначається відповідність обраної стратегії потенціалу та можливостям підприємства (пов'язаність даної стратегії з іншими, чи відповідає вона можливостям персоналу, чи дозволяє існуюча структура успішно її реалізувати, чи вивірена реалізація стратегії в часі);

4) визначається прийнятність ризику (чи реалістичні передумови, закладені в стратегії; до яких негативних наслідків призведе провал стратегії; чи виправдовує результат ризик втрат від провалу).

Доцільно також розглянути етапи розробки для кожного типу комунікаційної стратегії (табл. 3).

Таблиця 3

Процес формування окремих типів комунікаційних стратегій

№	Типи комунікаційних стратегій		
	Презентація (пасивна комунікація)	Маніпуляція (активна комунікація)	Конвенція (інтерактивна комунікація)
1	2	3	4
1	Встановлення мети комунікації		
	Скласти позитивне враження на цільову аудиторію. Ставка робиться на імідж компанії.	Активне просування та продаж товару на ринку. Забезпечення прихильності споживача до підприємства.	Забезпечення конструктивного діалогу з цільовою аудиторією для створення прихильності та ефективної роботи підприємства.
2	Перевірка на несуперечність з іншими стратегіями підприємства. Доцільно використовувати з стратегіями підприємства:		
	- Іміджева - Інформаційна - Нагадувальна -Завоювання нових товару цільових сегментів - -Формування соціально-відповідальної позиції - Лідера - Наслідкування лідера - Партизанська - Визначення цільової аудиторії	- Інформаційна - Переконувальна - Проштовхування - Позиціонування за споживачем - Сегментного орієнтування - Нішера - Атакуюча	- Переконувальна - Формування соціально-відповідальної позиції - Лідера - Нішера- - Оборонна

1	2	3	4
3	Визначення цільової аудиторії		
	Співробітник, споживачі, постачальник, органи державної влади, асоціації, посередники, збутові мережі.	Споживачі.	Постачальники, органи влади, асоціації, посередники, збутові мережі.
4	Формування інформаційного повідомлення		
	В інформаційному повідомленні наголос має робитись на позитивний імідж підприємства та на якість продукції.	В інформаційному повідомленні мають бути підкреслені якість продукції, її неповторність та унікальні властивості	Мета діалогу з постачальниками – отримання якісної сировини по невисокій ціні. При діалозі з органами державної влади формується запит на підтримку діяльності організації та отримання субсидій. Інформаційне повідомлення для асоціації направлено на прохання про допомогу для покращення роботи підприємства або на пропозицію про співробітництво. Інформаційне повідомлення для посередників та торгових мереж ґрунтується на пропозиції взаємовигідної співпраці та на

1	2	3	4
			отриманні підприємством більш вигідних умов продажу продукції
5	Вибір каналів для сегменту цільової аудиторії		
	<i>Канали комунікації для співробітників:</i> - Керівництво підприємства - Внутрішньокорпо ративна розсилка - Електронна сторінка для співробітників/Внут рішній сайт компанії Інформаційна система - Корпоративні періодичні видання - Канали комунікації для покупців, постачальників, органів державної влади, асоціацій, посередників, збутових мереж Співробітники - Web-сайт - Реклама - PR - Галузеві періодичні видання - Event-заходи - Бренд - Фірмові магазини - Упаковка	- Співробітники - Web-сайт - Реклама - PR - Галузеві періодичні видання - Event-заходи - Бренд - Фірмові магазини - Упаковка - Виставки та ярмарки - Імідж	- Керівництво підприємства - Імідж - Бренд

1	2	3	4
6	Визначення бюджету		
	Визначення бюджету може відбуватись за одним з наступних методів в залежності від фінансових можливостей підприємства: Залишковий метод, Метод приросту, Метод паритету з конкурентами, Метод відсотка від обсягу продажів, Метод визначення бюджету «виходячи з цілей і завдань», Метод визначення бюджету на основі планування витрат.		
7	Реалізація заходів стратегії		
	Реалізація заходів стратегії здійснюється за допомогою каналів комунікацій для досягнення мети комунікаційної стратегії. Відбувається корегування дій на основі отриманої інформації в результаті зворотного зв'язку.		
8	Оцінка результатів		
	Результатом стратегії є сприйняття цільовою аудиторією підприємства та усвідомлення того, що таке підприємство може випускати тільки високоякісну продукцію. Як наслідок – покращення роботи підприємства.	Результатом стратегії є збільшення обсягів збуту, збільшення частки ринку, збільшення прибутку підприємства.	Результатом стратегії є зменшення вартості сировини, отримання більш вигідного місця розташування продукції в мережах магазинів, отримання дотацій від держави та ін. Всі ці аспекти безумовно вплинуть на збільшення прибутковості підприємства.

Джерело: розроблено автором

При формуванні і розробці комунікаційної стратегії підприємства найбільш поширеними є такі помилки:

- розуміння потреби розробки комунікаційної стратегії виникає на етапі зрілості організації;

- часто комунікаційна стратегія не узгоджена з іншими стратегіями підприємства;
- персонал не виступає каналом комунікації з контактними аудиторіями.

На сучасному етапі розвитку економіки дуже важливим постає питання визначення якості та результативності комунікаційної діяльності підприємства. Для цього використовують різні методи оцінки. Однак серед них відсутні єдині погляди на те, що є об'єктом оцінки і як правильно оцінити вклад комунікацій в результативність діяльності підприємства. В роботах [3; 6; 21] перед здійсненням оцінки результативності комунікаційної діяльності пропонується попередньо розділити комунікації на внутрішні та зовнішні.

По внутрішнім комунікаціям аналізують ступінь та якість використання інформаційних систем, швидкість документообігу, якість передачі та сприйняття інформації всередині підприємства.

По зовнішнім комунікаціям або маркетинговим комунікаціям роблять аналіз витрат на просування товару, рекламу, PR, різноманітних акцій, web-сайт та розраховують їх ефективність.

При проведенні аналізу як зовнішніх так і внутрішніх комунікацій має робитись оцінка як їх якісної так і кількісної складової.

При якісній оцінці зазвичай оцінюються наступні характеристики:

- якість інформації;
- доступність інформації;
- прихильність споживачів до торгової марки;
- ступінь задоволеності споживачів продукцією підприємства та ін.

При кількісній оцінці розраховуються наступні показники:

- вартість реклами та її ефективність;
- витрати на створення, просування, роботу web-сайта;
- ефективність роботи web-сайта;
- витрати на інформаційну систему та її ефективність;
- витрати на промо-акції та їх ефективність та ін.

В сучасній науковій літературі для оцінки комунікацій виділяють:

1. Якісні методики оцінки.
2. Кількісні методики оцінки.
3. Комбіновані методики оцінки.

Узагальнюючи думки науковців на методи оцінки результативності комунікаційної діяльності можна зробити наступні висновки.

Шлапак О. А. пропонує оцінювати внутрішні та зовнішні комунікації кількісним методом – акцент робиться на розрахунок ефективності діяльності інформаційної системи та ефективності комунікаційного середовища [21].

Босак А.О. робить оцінку внутрішніх комунікацій кількісним методом – оцінює загальний рівень розвитку системи комунікацій підприємства з використання показника ТСО (Total Cost of Ownership) [3].

Дрокіна Н.І. оцінює внутрішні комунікації експертним та кількісним методами – здійснюється оцінка рівня ефективності управління комунікаційною системою [6].

Таким чином комунікаційна діяльність підприємства має бути оцінена комплексно: зовнішні та внутрішні комунікації разом з використанням експертних та кількісних методів оцінки. Крім того, відсутня єдина методика, яка б дозволяла оцінити комунікаційну діяльність підприємства з позиції всіх її аспектів.

В зв'язку з цим ми пропонуємо систему оцінки комунікаційної активності, подану на рис. 2.

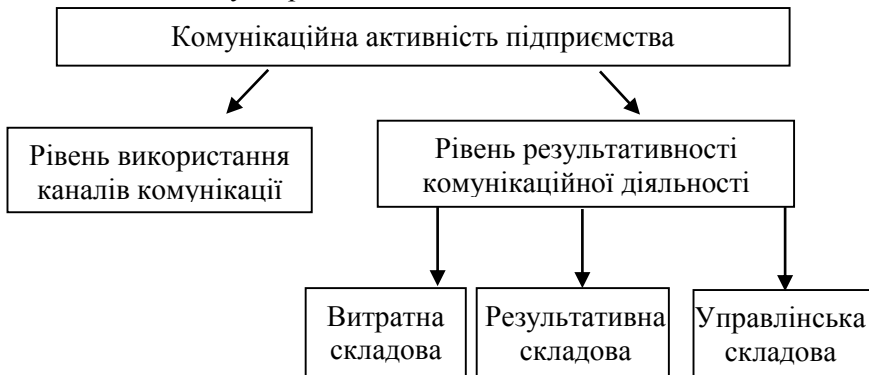


Рис. 2. Система оцінки комунікаційної активності підприємства
Джерело: розроблено автором

Для розрахунку комунікаційної активності необхідно розрахувати рівень використання каналів комунікації використовуючи методи експертного опитування та рівень результативності комунікаційної діяльності, використовуючи для цього кількісні методи оцінки.

Дуже важливим є визначення рівня використання каналів комунікації. Оскільки ефективна робота підприємства залежить від того скільки каналів комунікації використовується на підприємстві і наскільки ефективно використовується їх функціонал.

Витратна складова рівня результативності комунікаційної діяльності показує кількість витрачених коштів на здійснення комунікаційної діяльності підприємством.

Результативна складова показує наскільки ефективно використовуються кошти вкладені в комунікаційну діяльність: збільшення прибутку, збільшення обсягу продажу продукції.

Управлінська складова показує, яку частину складають витрати на здійснення комунікаційної діяльності в загальній кількості управлінських витрат.

Комунікаційний потенціал – це сукупність факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, які визначають характеристики і можливості його розвитку.

Комунікаційна діяльність може бути оцінена як в грошовому так і в натуральному виразі:

1. Кількість комунікаційних актів здійснених за допомогою каналів комунікації в певний проміжок часу;
2. Кількість грошей витрачених на здійснення комунікаційних актів за певний проміжок часу.

Комунікаційний розвиток – це сукупність відносин, що виникають в ході цілеспрямованого підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства на основі ефективного використання комунікацій, які спрямовані на якісне або кількісне покращення результатів діяльності підприємства, що спрямовані на досягнення стратегічної цілі.

Ефективна організація комунікаційної діяльності на підприємствах дає можливість формувати раціональні стратегічні програми, гнучко підходити та реагувати на кон'юнктуру ринку, компетентно орієнтуватися у складних умовах ринкової конкуренції.

Пропонуємо при оцінці комунікацій підприємства виконувати таку послідовність дій:

1. Робиться оцінка внутрішнього комунікаційного середовища підприємства. З початку робиться експертне опитування по результатам якого визначається рівень використання каналів комунікації (РВКК).

Експертна оцінка каналів комунікації проводилась: по-перше, з точки зору їх наявності на підприємстві, по-друге – з точки зору рівня їх використання на підприємстві. Експертами виступали керівники, заступники керівників підприємств та керівники відділів. Експертам було запропоновано визначити коефіцієнт фактичного рівня використання каналів комунікацій (РВКК) на підприємстві. Коефіцієнти мають бути в межах від 1 до 0, де 1 – максимальне використання функцій та можливостей каналу комунікації, 0 – канал на підприємстві не використовується. Шкала значень рівня використання каналів комунікації наведена на рис. 3.

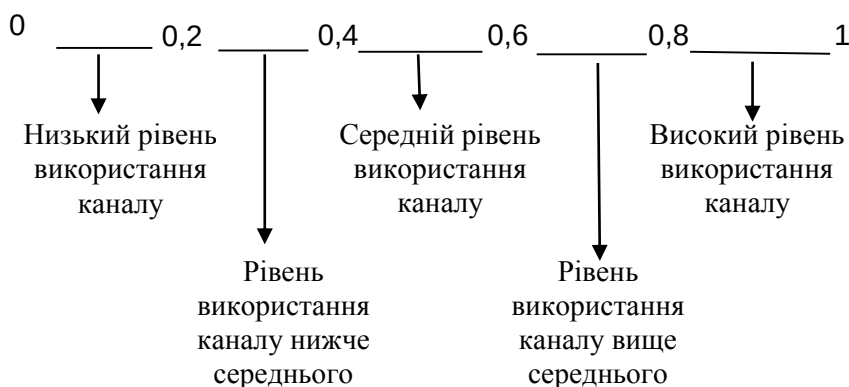


Рис 3 Шкала значень рівня використання каналів комунікації
Джерело: розроблено автором

Оцінки по кожному каналу складаються і отримана сума ділиться на 19 – кількість запропонованих каналів комунікації.

Середній рівень використання каналів комунікації (РВКК_{сер}) по кожному підприємству розрахуємо по формулі:

$$PBKK_{\text{сер}} = \frac{\sum_{i=1}^n PBKK_i}{n}, \quad (1)$$

де $PBKK_i$ – фактична оцінка рівня використання i -го каналу комунікації,
 n – кількість каналів комунікації.

Для застосування експертних оцінок необхідно проводити оцінку узгодженості думок експертів. Найчастіше для цього використовують коефіцієнт конкордації (згоди), величина якого характеризує ступінь узгодженості думок експертів та достовірність їх оцінок.

Найчастіше коефіцієнт конкордації визначається за формулою [2; 5]:

$$W = \frac{\sigma_{\Phi}^2}{\sigma_{max}^2}, \quad (2)$$

де W – коефіцієнт конкордації;

σ_{Φ}^2 – фактична дисперсія сумарних оцінок, наданих експертами;

σ_{max}^2 – дисперсія сумарних оцінок в випадку повної згоди експертів.

Також оцінку узгодженості думок експертів є можливість знайти з використанням наступної формули [5]:

$$W = \frac{12}{m^2 * (n^3 - n)} \sum_{j=1}^n \left(\sum_{i=1}^m \left(R_{ij} - \frac{n+1}{2} \right) \right)^2, \quad (3)$$

де m – кількість експертів;

n – кількість об'єктів, що аналізуються;

R_{ij} – ранг j -го об'єкту, який присвоєно йому i -м експертом.

При наявності однакових значень коефіцієнт конкордації необхідно розраховувати за формулою [5]:

$$W = \frac{12}{\frac{1}{12} m^2 * (n^3 - n) - m \sum_{j=1}^m T_j} \sum_{j=1}^n \left(\sum_{i=1}^m \left(R_{ij} - \frac{n+1}{2} \right) \right)^2, \quad (4)$$

де T_j – величина, що враховує однакові оцінки різних показників одним експертом [5]:

$$T_j = \frac{\sum_{j=1}^m (t_j^3 - t_j)}{12}, \quad (5)$$

де t_j – кількість однакових оцінок j -го експерту.

Для визначення значущості коефіцієнта конкордації необхідно знайти χ^2 – критерій Пірсона [5]:

$$\chi^2 = n * (m - 1) * W, \quad (6)$$

Розрахункове значення χ^2 – критерію Пірсона порівнювалося з табличним значенням. Якщо розрахункове значення перевищує табличне, то коефіцієнт конкордації значущий.

Величина коефіцієнту конкордації (згоди) може змінюватися в межах від 0 до 1. Якщо $W = 0$ узгодженість відсутня, тобто зв'язку між оцінками різних експертів немає. При $W = 1$ узгодженість думок експертів повна.

Для прийняття рішення про використання експертних оцінок необхідно, щоб коефіцієнт конкордації був більше заданого (нормативного) значення W_n ($W > W_n$). Вважається, що при $W > 0,5$ дії експертів в більшій степені узгоджені, чім не узгодженні.

1. Наступним кроком в оцінці внутрішнього комунікаційного середовища підприємства є визначення рівня результативності комунікаційної діяльності (РРКД). Цей показник розраховується за допомогою статистичних даних, форма звітності Д2, і показує наскільки ефективною є віддача від коштів вкладених в комунікаційну діяльність підприємства. Для приведення даних до одного виду використовується метод нормування показників.

Нормування показників оцінки рівня комунікаційної діяльності підприємства. Для цього використаємо методику ООН принцип розрахунку якої полягає в оцінці відносної відстані між фактичним значенням показника і його максимальним значенням, що є кінцевою метою розвитку [4].

Але тут необхідно мати на увазі, що показники поділяються на стимулятори і дестимулятори. В основі класифікації показників лежить їх спрямованість. Стимулятори – це ті показники, збільшення значень яких покращує загальну оцінку роботи підприємства. Дестимулятори – показники, зменшення величини яких покращує загальну оцінку роботи підприємства. У зв'язку з цим, якщо показник – стимулятор, то він приймає позначення(+1), якщо показник – дестимулятор, то він позначається (–1).

Серед обраних нами показників є стимулятори і дестимулятори, вони розраховуються за формулою відповідно 7 та 8:

$$I = \frac{X_i - X_{imin}}{X_{imax} - X_{imin}}, \quad (7)$$

$$I = \frac{X_{imax} - X_i}{X_{imax} - X_{imin}}, \quad (8)$$

де X_i – i -ий параметр з методики оцінки;

$X_{i \min}$ – мінімальне значення i -го параметру X ;

$X_{i \max}$ – максимальне значення i -го параметру X [2; 5].

Використовуючи середнє значення по нормалізованим показникам розрахуємо рівень комунікаційної діяльності підприємства. Рівень результативності комунікаційної діяльності (РРКД) розраховується за формулою:

$$РРКД = \frac{\sum x_{\text{сер.знач}}}{6}, \quad (9)$$

На основі розрахованих показників рівня використання каналів комунікації та рівня результативності комунікаційної діяльності підприємства визначимо комунікаційну активність (КА) кожного підприємства.

Комунікаційна активність показує наскільки ефективно були використані кошти, вкладені у комунікаційну діяльність підприємства, для отримання максимального прибутку.

Комунікаційна активність розраховується за формулою:

$$КА = \frac{РВКК + РРКД}{2}, \quad (10)$$

2. Робиться аналіз зовнішнього середовища, за допомогою опитувань експертів розраховується коефіцієнт впевненості, який є оцінкою комунікаційного потенціалу підприємства (КП).

Значення коефіцієнтів упевненості визначаємо методом експертних оцінок. Експерти здійснюють комбінування оцінок ступеня впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на можливість реалізації конкретного варіанта розвитку ринкових можливостей

Розрахунки (групування) коефіцієнта упевненості проводяться за формулами [4]:

$$K_0 = K_1 + K_2 * (1 - K_1), \quad (11)$$

якщо $K_1 > 0$ і $K_2 > 0$,

$$K_0 = -(|K_1| + |K_2| * (1 - |K_1|)), \quad (12)$$

якщо $K_1 < 0$ і $K_2 < 0$

$$K_0 = \frac{K_1 + K_2}{1 - \min(|K_1|, |K_2|)}, \quad (13)$$

якщо K_1 і K_2 мають різні знаки,

де K_0 – підсумковий коефіцієнт упевненості;

K_1 , K_2 – коефіцієнти упевненості, які характеризують різні комбінації чинників зовнішнього і внутрішнього середовища.

При комбінації свідчень з коефіцієнтами +1 і -1 вважається, що $K_0 = +1$. Отриманий результат (сумарний чи підсумковий коефіцієнт упевненості K_0) характеризує ступінь впевненості в успішній (чи неуспішній) реалізації конкретного варіанта розвитку ринкових можливостей за даної комбінації характеристик зовнішнього і внутрішнього середовища господарювання [8].

Шкала значень коефіцієнта впевненості адаптована для визначення комунікаційного потенціалу, що дозволило привести у відповідність значення K_0 (табл. 4).

Таблиця 4

Шкала значень коефіцієнта впевненості в можливості реалізації комунікаційного потенціалу

Значення підсумкового коефіцієнта впевненості	Висновок щодо можливості реалізації варіанта розвитку
$K_0 = -1,0$	Розвиток не можливий. Умови відсутні
$-1,0 < K_0 \leq -0,8$	Умов для розвитку практично нема
$-0,8 < K_0 \leq -0,6$	Умов для розвитку майже нема
$-0,6 < K_0 \leq -0,3$	Більше свідчень «проти», ніж «за»
$-0,3 < K_0 \leq +0,3$	Ситуація невизначеності
$+0,3 \leq K_0 \leq +0,6$	Можливості розвитку незначні
$+0,6 \leq K_0 \leq +0,8$	Є всі умови для розвитку
$+0,8 \leq K_0 \leq +0,1$	Умови для розвитку дуже високі
$K_0 = +1,0$	Є всі умови для розвитку. Повна впевненість в успіху

Джерело: удосконалено автором на основі [8]

3. На основі розрахунку РВКК та РРКД визначається етап життєвого циклу комунікацій, за допомогою матриці обирається комунікаційна стратегія та розраховується комунікаційна активність підприємства (КА). Загальний вигляд матриці представлено на рис. 4.

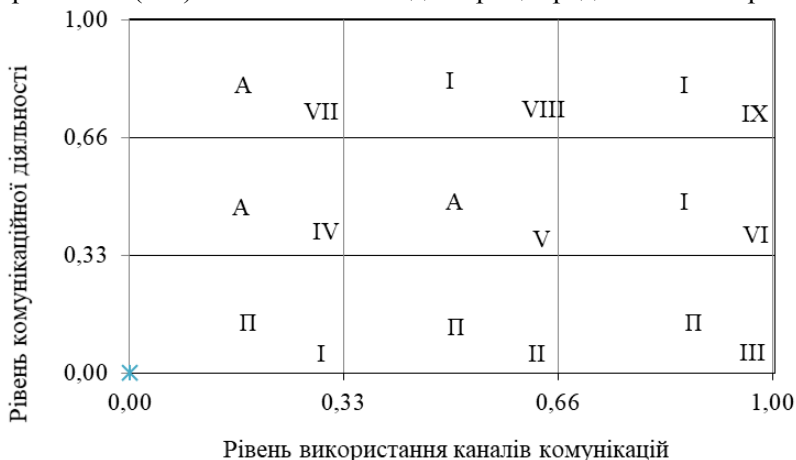


Рис. 4. Матриця вибору комунікаційної стратегії

Джерело: розроблено автором

По осі Х відкладається значення рівня використання каналів комунікації, по осі У – значення рівня комунікаційної діяльності. Кожному квадрату матриці належить та або інша стратегія: А – активна комунікація (стратегія маніпуляції), П – пасивна комунікація (стратегія презентації), І – інтерактивна комунікація (стратегія конвенції).

Вибір комунікаційної стратегії здійснюється в залежності від того, в якому квадранті перетинаються показники РВКК та РРКД (табл. 5).

4. Наступним кроком є розрахунок показника комунікаційного розвитку (КР) підприємства на базі вже визначених КП та КА. КР визначається шляхом порівняння КП та КА. Якщо $КА < КР$, то це говорить про те, що чинники зовнішнього середовища не перешкоджають комунікаційному розвитку підприємства. А навпаки, підприємство має усі можливості для розвитку. Коли $КА > КР$ то це свідчить про те, що можливість розвитку підприємства практично вичерпані на цьому етапі розвитку його технологічної системи.

Таблиця 5

Порівняння РВКК та РРКД для досліджуваних підприємств

Етапи життєвого циклу	Комунікаційний розвиток стратегічних комунікацій	Характерні особливості розвитку
1	2	3
Перша фаза – зародження	Стратегія інформування, яка базується на стратегії презентації (пасивна комунікація)	I. РРКД = РВКК
Друга фаза – зростання	Стратегія переконання, яка базується на стратегії маніпуляції (активна комунікація)	IV. РРКД > РВКК VII. РРКД > РВКК
Третя фаза – зрілість або умовне зростання	Стратегія нагадування, яка базується на стратегіях маніпуляції (активна комунікація), та конвенції (інтерактивна комунікація)	V. РРКД = РВКК VIII. РРКД > РВКК IX. РРКД = РВКК VI. РРКД < РВКК
Четверта фаза – спад	Стратегія умовляння, яка базується на стратегії презентації (пасивна комунікація)	II. РРКД < РВКК III. РРКД < РВКК

Джерело: розроблено автором

5. На основі розрахованих показників розробляється комунікаційний профіль підприємства по якому визначаються сильні та слабкі місця в комунікаційної діяльності підприємства.

6. Робиться обґрунтування комунікаційного розвитку підприємства на основі проаналізованих до цього показників та визначені комунікаційної стратегії.

Розглянемо варіанти вибору комунікаційної стратегії залежно від стадії життєвого циклу комунікаційного розвитку підприємства:

I. Фаза комунікаційного розвитку підприємства: перша фаза – зародження

Комунікаційна стратегія: інформування

Комунікаційні цілі підприємства на даному етапі: на етапі виходу підприємства чи торгової марки на ринок керівництво намагається привернути увагу як можна більшого числа споживачів, тому

виникають наступні комунікаційні цілі. По-перше, створення широкої обізнаності та пізнаваності підприємства/торгової марки. По-друге, створення зацікавленості продуктом та бажання його придбати покупцями-новаторами.

Завдання та головна ідея інформаційного повідомлення: завдання повідомлення – скласти позитивне враження на цільову аудиторію. Ставка робиться на просування торгової марки та її запам'ятовування.

Головна ідея інформаційного повідомлення: «Нова компанія – нові сучасні технології виробництва – гарний продукт»

Канали комунікації:

- Керівництво підприємства
- Внутрішньо корпоративна розсилка
- Інформаційна система
- Співробітники
- Web-сайт
- PR
- Галузеві періодичні видання
- Фірмові магазини
- Упаковка.

II. Фаза комунікаційного розвитку підприємства: друга фаза – зростання.

Комунікаційна стратегія: переконання.

Комунікаційні цілі підприємства на даному етапі: на цьому етапі покупці вже обізнані про підприємство/торгову марку та мають уявлення про продукт, який випускає підприємство, та його властивості. Тому комунікаційні цілі на цьому етапі наступні: остаточне формування та зміцнення переваги продукту серед кінцевих споживачів; стимулювання широкого кола споживачів, щодо купівлі товару.

Завдання та головна ідея інформаційного повідомлення: завдання повідомлення – забезпечення прихильності споживача до підприємства/торгової марки, забезпечення активного просування та продажу товару на ринку.

Головна ідея інформаційного повідомлення: «Наша компанія краща, а наш продукт «справжній» та дуже корисний, він повинен бути в кожному домі.»

Канали комунікації:

- Співробітники
- Інформаційна система
- Web-сайт
- Реклама
- PR
- Галузеві періодичні видання
- Event-заходи
- Бренд/ТМ
- Фірмові магазини
- Упаковка
- Виставки та ярмарки
- Імідж.

III. Фаза комунікаційного розвитку підприємства: третя фаза – зрілість або умовне зростання.

Комунікаційна стратегія: нагадування.

Комунікаційні цілі підприємства на даному етапі: на цьому етапі відбувається підтримка існуючої та збільшення ринкової частки, а також формування дилерської та споживацької лояльності. Тому комунікаційною ціллю цього етапу є залучення нових покупців, зміцнення іміджу компанії, ведення конструктивного діалогу з постачальниками, посередниками, збутовими мережами, асоціаціями, органами влади.

Завдання та головна ідея інформаційного повідомлення: завдання повідомлення:

- забезпечення зміцнення іміджу компанії;
- зміцнення прихильності споживача до продукції та підприємства;
- забезпечення «спілкування» з зовнішнім середовищем організації.

Головна ідея інформаційного повідомлення: «Наша компанія найкраща, ми соціально активні, ми працюємо тільки для вас »

Канали комунікації:

- Керівництво підприємства
- Співробітники
- Інформаційна система
- Web-сайт
- Реклама (в меншій кількості ніж на 3 фазі)
- PR

- Галузеві періодичні видання
- Бренд/ТМ
- Фірмові магазини
- Упаковка
- Виставки та ярмарки
- Імідж.

IV. Фаза комунікаційного розвитку підприємства: четверта фаза – спад.

Комунікаційна стратегія: умовляння

Комунікаційні цілі підприємства на даному етапі: на цьому етапі зменшуються обсяги продаж та прибутків. Комунікаційними цілями на цьому етапі є: мінімальна інформаційна підтримка забезпечення продажу товару; створення образу «класичного» продукту; інформування споживачів про досягнення підприємства.

Завдання та головна ідея інформаційного повідомлення: завдання повідомлення – підкреслити досягнення підприємства та корисності його діяльності для суспільства, підкреслити важливість споживання та унікальність товару даного підприємства.

Головна ідея інформаційного повідомлення: «Підприємство розвивається, ми не плануємо зупинятись на досягнутому, наш продукт – смак ваших спогадів»

Канали комунікації:

- Керівництво підприємства
- Співробітники
- Інформаційна система
- Web-сайт
- Імідж
- Бренд/ТМ

Застосування запропонованого методичного підходу обґрунтування напрямів комунікаційного розвитку дозволить керівництву підприємства скоординувати свої дії по комунікаційної діяльності для досягнення більшого прибутку та покращення конкурентних позицій на ринку.

Список використаних джерел

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент: учебник. Санкт Петербург. Питер, 2009. 344 с.
2. Башинська І.О. Використання методу експертних оцінок в економічних розрахунках. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 7. С. 408–412.
3. Босак А. О., Тревого О. І. Економічне оцінювання та розвиток комунікацій в системі управління інтелектуальним капіталом підприємства : монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. О. Є. Кузьміна ; Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Міські інформ. системи, 2015. 325 с.
4. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2010. 171 с.
5. Гребешкова О. М. Просторовий підхід в управлінні розвитком підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2010. №8 (668): Проблеми економіки та управління. С. 41-46.
6. Дрокіна Н. І. Механізм прийняття управлінських рішень в комунікаційній системі підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 Київ, 2015. 23 с.
7. Запасна Л. С. Економічна сутність розвитку підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2007. №96. С. 33-37.
8. Ілляшенко С. М., Біловодська О. А. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія. Суми : Університетська книга, 2010. 281 с.
9. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Галицький економічний вісник*. 2010. №4 (29). С. 106-115.
10. Котлер, Филип Основы маркетинга Краткий курс Пер с англ. Москва Издательский дом "Вильямс", 2007. 656 с ил. Парал тит англ.
11. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : Учебное пособие./ пер. с англ. под ред. Медведь О.И. Москва.: ИД Вильямс, 2008. 672 с.
12. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / пер. з англ. К. Сисоєва. Київ: Вид-во Олексія Капусти, 2008. 412 с.
13. Новак О. В., Балановська Т. І., Забуранна Л. В., Гоголю О. П., Буценко Л. В., Драгнева Н. І., Борецька З. П. Стратегічне управління

у сільськогосподарських підприємствах: теорія та практична проблематика: монографія. Київ.: Редакційно-видавничий центр НУБіП України, 2014. 367 с.

14. Помаз О.М. Уточнення трактування сутності категорії «стратегічний розвиток операційного менеджменту сільськогосподарських підприємств». *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія “Фінанси і кредит”*. 2013. №1. С. 56-63.

15. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов; 2-е изд.; пер. с англ. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 1–74

16. Таран-Лала Е. Н. Концептуальний погляд на взаємозв'язок понять «стратегія» та «стратегічний розвиток». *Економіка Крима*. 2010. №3 (32). С. 24-28.

17. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III. А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 12-е изд.; пер. с англ. Москва: Изд. дом «Вильямс», 2006. 928 с

18. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія. Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. 364 с.

19. Чандлер А. Стратегия и структура. Москва, Маркетинг, 2001. 312 с.

20. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

21. Шлапак О.А. Оптимізація комунікаційного середовища підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Тернопіль, 2013. 20 с.

РОЗДІЛ II

ЗАСТОСУВАННЯ

СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ,

СТРАТЕГІЙ, ТЕХНОЛОГІЙ

У ВИРІШЕННІ ПРОБЛЕМ

РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

ХАРЧОВОЇ

ПРОМИСЛОВОСТІ

Г.О. КУНДЄЄВА

доктор економічних наук, доцент,

Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна

РОЗВИТОК М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ: СТРАТЕГІЇ, ТЕХНОЛОГІЇ

Харчова промисловість є стратегічно важливою галуззю національного господарства – підприємства даної промисловості виробляють продовольство для населення країни, сировину для переробної промисловості та забезпечують інші потреби суспільства. Ми погоджуємось з тим, що ефективна, високопродуктивна, динамічно зростаюча харчова промисловість є пріоритетом у забезпеченні економічної безпеки держави і досягненні високої національної конкурентоспроможності [1]. Частка харчової промисловості у ВВП країни у 2019 р. становила понад 8%, у той час для ЄС цей показник склав майже 2%. Слід зазначити, що у 2012 році харчова промисловість вийшла на перше місце за обсягами реалізованої промислової продукції, що склали 254,5 млрд грн, або 18,2% у загальному обсязі реалізованої вітчизняної промислової продукції. У 2019 році обсяги реалізованої продукції галузі склали 443,02 млрд грн (18,9% від загального обсягу реалізованої продукції в Україні). Загалом за 2010-2019 роках обсяги реалізації харчової промисловості становили 17%–19% у загальному обсязі реалізованої вітчизняної промислової продукції. Зростання виробництва харчової промисловості у 2019 році становило 3,3%, й це сталося на тлі зменшення промислового виробництва в цілому по країні на 0,5%.

Функціонування та розвиток підприємств харчової промисловості залежить від багатьох факторів: скорочення кількості підприємств в окремих секторах харчової промисловості, збільшення обсягів імпортової продовольчої продукції, низька якість сировини та, як наслідок, низька якість помітної частки харчових продуктів промислового виробництва.

За аналізований період спостерігається нестабільна динаміка кількості переробних підприємств харчової промисловості України. Якщо у 2010 році у галузі існувало 41218 підприємств, то у 2019 кількість підприємств становила 38775, причому у 2013 році була максимальна кількість підприємств. Найгіршим став 2016 рік, в галузі працювало 32435 підприємств, що становило 78,7% від рівня 2010

року. Зменшення кількості підприємств до попереднього року склало 10%. Починаючи з 2017 року намітилася тенденція до зростання кількості підприємств харчової промисловості, але їх кількість у 2019 році (рис. 1) склала 93,66%.



Рис. 1. Кількість переробних підприємств харчової промисловості України, од.

Джерело: побудовано автором за даними [2]

На думку Мудрака Р.П., серед багатьох причин зменшення чисельності переробних підприємств найбільш вагомими є : скорочення сировинної бази; посилення внутрішньої конкуренції; посилення зовнішньої конкуренції, а саме, зростання імпорту харчових продуктів; втрата ринків збуту [3]. Наведена на рис. 1. динаміка кількості переробних підприємств в різних галузях харчової промисловості є тому доказом.

Дослідження стану харчової промисловості повинно стосуватися не тільки її техніко-технологічного розвитку (обсяг виробництва, забезпечення основними засобами, зношеність основного обладнання, рентабельність), її зовнішньоекономічної діяльності, а й внеском харчової промисловості у вирішення соціально-економічного становища країни. Це стосується такого важливого питання як зайнятість населення, виходячи з того, що, як правило, підприємства харчової промисловості є бюджетоформуючими суб'єктами місцевих громад. Кількість працюючих, розмір середньої

заробітної плати найманих працівників харчової промисловості позначається і на макроекономічному становищі країни.

Виконаний аналіз стану харчової промисловості з позиції макроекономічної стабільності свідчить про існування тісного зв'язку питання зайнятості в країні та соціально-економічної стабільності. Частка найманих працівників у промисловості країни коливалась від 39,3% у 2010 році до 33,3% у 2019 році (максимальне значення цього показника спостерігалось у 2013 році – 40%). Частка найманих працівників харчової промисловості у загальній кількості найманих працівників становила 5,3% у 2010 році, у 2011-2014 роках. спостерігалось зростання до 5,6%, але у 2015-2018 роках відбулося зниження цього показника до 5,3% відповідно. Частка найманих у харчовій промисловості у 2019 році становила 310,5 тис. осіб (5,2%). Така динаміка пояснюється кризовими явищами в країні у політиці та економіці, різким падінням добробуту населення країни і, як наслідок, зростанням попиту на «нижчі продовольчі товари», товари Гіффена, до яких і належить хліб.

Номінальна заробітна плата найманих працівників харчової промисловості у 2010 році була на рівні 2138 грн, що на 5,5% менше від загальної по країні та на 17% нижче, ніж по промисловості. У 2011-2019 роках. відбувалось зростання номінальної заробітної плати по промисловості з 3107 грн до 11788 грн, що склало 379,4%, а у харчовій промисловості – з 2545 грн до 9986 грн (392,3%). Хоча зростання у харчовій промисловості було значнішим, ніж по промисловості в цілому, але в аналізований час заробітна плата в харчовій промисловості була нижче за середню по промисловості та по країні: у 2019 році цей показник становив 84,7% від рівня середньої по промисловості та 95,1% від середньої по країні. Загалом за аналізований період показники середньомісячної номінальної заробітної плати зросли більш ніж у три рази.

Прийняття харчової промисловості України до нових техніко-економічних реалій пов'язано з необхідністю підвищення конкурентоспроможності продукції і техніко-технологічного розвитку вітчизняних підприємств харчової промисловості, насамперед здійснення інвестиційної діяльності. Аналіз показників капітальних інвестицій у харчову промисловість свідчить про те, що протягом 2010-2019 роках спостерігалася циклічна динаміка: значне зростання у 2011, 2013, 2016, 2018 і 2019 роках і помітне падіння у

2014 і 2017 роках. Загалом підприємства галузі отримували не більш ніж 15,6% від загальних обсягів капітальних інвестицій у промисловість України (табл.1).

Таблиця 1

Динаміка капітальних інвестицій у харчову промисловість України у 2010-2019 рр. (млн грн)

Показник	Роки									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Промисловість	56,7	89,2	103,5	105,6	86,2	87,7	117,8	143,3	199,9	254,2
Індекси інвестицій в основний капітал промислової, до попереднього року, %	-	157,2	116,1	102,1	81,7	101,6	134,3	121,7	139,5	127,2
Виробництво харчових продуктів, на поїв та тютюн. виробів	86,65	12,25	13,56	15,28	13,49	13,55	21,21	18,93	30,2	31,89
Індекси інвестицій в основний капітал галузі, до попереднього року, %	-	141,1	110,6	112,6	88,3	100,4	157,2	88,9	159,6	105,5
Частка в загальнопромислових інвестиціях, %	15,3	13,7	13,1	14,5	15,6	15,5	13,8	13,2	15,1	12,6

Джерело: сформовано автором за даними [4]

Зараз багато інвестицій, що надходять в галузь, спрямовуються на розробку технічних рішень – розробка сучасного обладнання, максимальна механізація та автоматизація виробництва. Проте, є

другий, більш доступний шлях – запровадження принципів Lean-виробництва. Цей шлях відносно простий у застосуванні та ефективний, що може допомогти виробникам харчової продукції вирішити проблему із оптимізацією співвідношення «постачання-попит», розвинути послідовників та вдосконалити роботу підприємства в цілому [5, с. 117].

Lean-система полягає у донесенні максимальної цінності продукції до клієнта через мінімізацію втрат і безперервне покращення організації виробництва. Це допомагає підвищити якість і знизити ціну товару. Види втрат, які потрібно мінімізувати, а то і зовсім виключити (причому не виділяючи фінансових ресурсів):

- перевиробництво – занадто багато товарів або невчасно виготовлені, що призводить до утворення запасів на складах;
- очікування – незавершений продукт простоє в черзі на обробку, а це втрата часу;
- зайві етапи обробки продукту, що збільшує його собівартість;
- непотрібне транспортування, що потребує оптимізації за часом і відстанню, так як будь-яке транспортування збільшує ризик пошкодження [6].

Для створення сучасної високорозвиненої індустрії харчування в країні необхідно 20-25 мільярдів гривень. капіталовкладень. Фінансування може здійснюватися за рахунок іноземних та внутрішніх інвесторів, амортизаційних відрахувань на відтворення виробничого потенціалу, банківських і податкових кредитів та інших джерел [7, с. 175].

Вчена (може вказати ім'я) зазначає стратегічні галузі, у які треба спрямовувати капітальні інвестиції, це, зокрема, цукрова, олійно-жирова, плодово-овочево-консервна, лікєро-горілочана, виноробна, соляна та інші, що можуть виробляти конкурентоспроможну продукцію для внутрішнього й зовнішнього ринків. На нашу думку передусім, інвестиції повинні бути спрямовані у виробництво, попит на продукцію яких не є насиченим, а це виробництво м'яса і м'ясопродуктів, молока і молокопродуктів та риби і рибопродуктів. Таке спрямування вирішує питання продовольчої безпеки,

незалежності країни та покращення добробуту населення країни, насамперед його здоров'я [8].

Харчова промисловість потребує значних фінансових ін'єкцій, насамперед для підготовки виробництва відповідно до вимог ЄС. Крім того, усі українські харчові підприємства відповідно до Закону України «Про основні засади та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» мають запровадити систему управління безпечністю харчових продуктів НАССР, яка забезпечує контроль на всіх етапах харчового ланцюжка, у будь-якій точці виробничого процесу, а також зберігання та реалізації продукції.

М'ясо та м'ясні продукти займають значну питому частку в раціоні населення України й м'ясопродукти не мають відповідних товарів-замінників, що актуалізує питання їх якості. Особливо важливим та пріоритетним для сучасного стану стає впровадження системи НАССР саме на підприємствах м'ясопереробної галузі. Якість, як показник, є невід'ємною частиною продукту і займає особливе місце в харчовому ланцюзі «від поля до столу» у системі управління якістю та безпечністю харчових продуктів на основі НАССР [9].

Як слушно зауважили Іваніщева О.А. і Пахомська О.В., якість та безпечність м'ясних виробів залежить від відповідального ставлення всіх залучених осіб на всіх стадіях в харчовому ланцюзі, включаючи споживачів. Споживачі вимагають доступу до адекватної інформації про потенційні небезпеки та відповідні застережні заходи, які мають вживатися під час остаточного приготування та споживання м'ясних виробів [10]. Користь від впровадження системи НАССР на мікрорівні: виробництво більш безпечної продукції, що знижує діловий ризик і підвищує задоволеність споживача; стабільна репутація і захист торговельної марки; узгодженість із законодавством; персонал має чіткіше уявлення щодо вимог до безпечності виготовлених виробів та методів їх виконання; демонструє зобов'язання підприємства щодо безпечності продукції; краща організація персоналу та використання робочого часу; ефективність витрат, зменшення збитків у перспективі; менша ймовірність одержати скарги від споживачів та їхня довіра; можливість збільшити доступ на ринки збуту.

Дослідник Белов Ю.П. визначає такі переваги від впровадження системи НАССР на макрорівні: полегшення інспекцій та

ефективніший контроль м'ясної галузі; поліпшення охорони здоров'я та зменшення витрат на охорону здоров'я; полегшення міжнародної торгівлі [11].

Проте, на сьогоднішній день у м'ясопереробній галузі є проблеми, що перешкоджають впровадженню системи НАССР. На підприємствах відсутні зобов'язання з боку керівництва, недостатня підготовка кадрів, неолік коштів, не розуміння принципів НАССР, неоліки процедур по оцінці ризиків. Як стверджують дослідники Семко Т.В. і Іваніщева О.А., впровадження системи вимагає додаткових матеріальних витрат, які керівництво не завжди сприймає та вважає зайвими [12].

Саме тому працівники підприємств м'ясної промисловості повинні мати більш високий рівень професійної підготовки з питань якості, тому що їм доведеться брати участь у всьому комплексі робіт з оцінювання потреб споживачів, дослідження кон'юнктури ринку, стратегічного планування компанії, розроблення нової продукції, контролю якості проєктів, оцінювання ступеня підготовки виробництва і осмислення інших завдань, які вирішуються функціональними службами підприємства. Зростає особиста відповідальність кожного за виконання роботи на кожній конкретній ділянці. У виробництві повинні використовуватись інноваційні технології та обладнання.

Для українських підприємств активізація інноваційної діяльності стає не тільки ключовим фактором успіху, але й умовою виживання на ринку. Модернізація технологій, відновлення і модифікація асортименту продукції, удосконалення систем організації та управління дозволяють вітчизняним підприємствам адаптувати свою продукцію до вимог ринку, задовольняти потреби споживачів, скорочувати витрати, стабілізувати і поліпшувати фінансово-економічні результати діяльності.

У сучасному світі відбувається активізація процесів створення технологічних новацій і їх дифузії, які забезпечують високі темпи розвитку і конкурентоспроможність окремих підприємств. Інноваційна діяльність підприємств м'ясної промисловості в сучасних умовах – невід'ємна частина їх основної діяльності, яка скерована на підвищення конкурентоспроможності готової продукції та ефективності роботи. Підприємства м'ясної промисловості, які орієнтовані на споживача, повинні розглядати напрями здійснення

інноваційного процесу, виходячи з можливих умов ринкового розвитку.

Підсумок сучасної наукової думки вказує на наступні можливі варіанти ринкового розвитку [13, с. 56]:

1) глибоке впровадження на ринок – розширення обсягу реалізації товару існуючим групам споживачів без зміни самого товару за рахунок зниження ціни;

2) розширення меж ринку – пошук нових споживачів для існуючого товару за рахунок підвищення результативності реклами;

3) розробка нового товару – пропозиція нового товару споживачам на існуючих ринках;

4) диверсифікація виробництва і збуту – пропозиція нових товарів на нових ринках.

Для визначення можливих варіантів ринкового розвитку підприємствам м'ясної промисловості необхідно виконання ситуаційного аналізу інноваційного середовища підприємства за рахунок SWOT-аналізу. Інноваційне середовище підприємства складається з інноваційного потенціалу, що дає оцінку стану внутрішнього середовища підприємства (одного з факторів конкурентоспроможності й конкурентних переваг), та інноваційного клімату, що дає оцінку стану його зовнішнього середовища (одного з факторів привабливості інноваційного ринку).

Розгляд наукової літератури з питання можливості виконання SWOT-аналізу дозволив побудувати SWOT-матрицю, у якій діагностовано найбільш вагомі фактори як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства [14; 15].

Проведений аналіз наукової і спеціальної літератури щодо стану та розвитку вітчизняних м'ясопереробних підприємств [16-19] надав можливість визначити найбільш впливові фактори як зовнішнього, так і внутрішнього середовища для підприємств м'ясної промисловості (табл. 2).

Матриця SWOT-аналізу вказує на чотири принципово різні зони: ринкові можливості у поєднанні з сильними сторонами діяльності підприємства; ринкові можливості у поєднанні зі слабкими сторонами діяльності підприємства; ринкові загрози у поєднанні зі слабкими сторонами діяльності підприємства.

Відповідно до SWOT-матриці, визначаються чотири стратегії підприємства:

Таблиця 2

Визначальні фактори сильних та слабких сторін, загроз та можливостей м'ясопереробних підприємств

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
Велика ринкова частка Декілька цільових ринків Висока якість товарів Новітня технологія Низькі витрати виробництва Власна сировинна база	Низька маркетингова активність Нестача фінансових ресурсів для інвестицій Недостатньо гнучке виробництво Короткострокові перспективи розвитку Неефективна система стимулювання праці Відсутність ефективної мотивації працівників з науково-дослідної діяльності
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
Антимонопольна політика держави Розвинута інфраструктура Макроекономічна стабільність Підвищення доходів населення Підтримка держави	Загроза виходу на ринок нових конкурентів Зростання продажу товарів-субститутів Зміна поведінки споживача Кліматичні кризи Політична нестабільність

Джерело: складено автором на підставі [20; 21]

- стратегія «Максі-Максі» передбачає зміцнення становища підприємства на ринку. Ця стратегія обирається за умов, що у підприємства сильних сторін більше, ніж слабких, а можливості перевищують загрози;

- стратегія «Міні-Максі» спрямована на подолання слабких сторін підприємства завдяки його можливостям. Ця стратегія обирається за умов, коли можливості переважають загрози, але слабких сторін більше, ніж сильних;

- стратегія «Максі-Міні» передбачає використання сильних сторін підприємств для подолання загроз. Ця стратегія обирається

тоді, коли сильні сторони підприємств переважають слабкі, але загрози переважають можливості;

- стратегія «Міні-Міні» спрямована на нейтралізацію слабких сторін та загроз. Ця стратегія призначена для підприємств, що займають найгіршу позицію на ринку [21].

Сутність SWOT- матриці полягає в тому, що вона надає можливість на основі різних комбінацій сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, сформувати оптимальну стратегію підприємства згідно з умовами ринкового середовища [22]. Якщо для перших трьох стратегій можна запропонувати такі напрями інноваційної діяльності, як впровадження нових технологій, встановлення нового обладнання, маркетингові заходи та розробка нового продукту, то для останньої, на нашу думку, необхідним є створення інтеграційних об'єднань.

У нашому дослідженні для кожного із визначених факторів внутрішнього середовища (табл. 3) розраховуємо вагомості його чинників методом попарного порівняння.

Таблиця 3

Визначення вагомості сильних сторін м'ясопереробного підприємства

№	Чинник/№	1	2	3	4	5	6	Всього	Вагомість
1	Велика ринкова частка		0	1	1	1	1	4	0,18
2	Декілька цільових ринків	0		1	0	0	1	2	0,09
3	Висока якість товарів	1	1		1	1	1	5	0,23
4	Новітня технологія	1	0	1		1	0	3	0,14
5	Низькі витрати виробництва	1	1	0	1		1	4	0,18
6	Власна сировинна база	1	1	1	0	1		4	0,18
	Всього							22	1

Джерело: розраховано автором

Аналогічно оцінюємо вагомості слабких сторін фактору внутрішнього середовища. Результати розрахунку наведені у табл. 4.

Таблиця 4

Визначення вагомості слабких сторін м'ясопереробного підприємства

№	Чинник/№	1	2	3	4	5	6	Всього	Вагомість
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Низька маркетингова активність		1	0	1	0	0	2	0,14
2	Нестача фінансових ресурсів для інвестицій	1		0	1	0	1	3	0,21
3	Недостатньо гнучке виробництво	0	1		0	0	1	2	0,14
4	Короткострокові перспективи розвитку	1	1	0		0	1	3	0,21
5	Неефективна система стимулювання праці	0	0	0	1		1	2	0,14
6	Відсутність власної сировинної бази	0	0	1	1	0		2	0,14
	Всього							14	1

Джерело: розраховано автором

Для оцінки зовнішнього середовища ми оцінюємо вагомості можливостей і загроз. Отримані результати наведено в таблицях 5-6 відповідно.

За отриманими результатами побудовано SWOT-матрицю (рис. 2). Вага кожного чинника фактору, який позитивно впливає на діяльність підприємства, у SWOT-матриці має знак «+», вага кожного чинника фактору, який негативно діє на діяльність економічного суб'єкта має знак «-».

Таблиця 5

Визначення вагомості можливостей для м'ясопереробного підприємства

№	Чинник/№	1	2	3	4	5	Всього	Вагомість
1	Антимонопольна політика держави		0	1	0	1	2	0,14
2	Розвинута інфраструктура	0		1	0	1	2	0,14
3	Макроекономічна стабільність	1	1		1	1	4	0,29
4	Підвищення доходів населення	0	0	1		1	2	0,14
5	Підтримка держави	1	1	1	1		4	0,29
	Всього						14	1

Джерело: розраховано автором

Таблиця 6

Визначення вагомості загроз для м'ясопереробного підприємства

№	Чинник/№	1	2	3	4	5	Всього	Вагомість
1	Загроза виходу на ринок нових конкурентів		1	1	0	0	2	0,18
2	Зростання продажу товарів-субститутів	1		1	0	0	2	0,18
3	Зміна поведінки споживача	0	1		0	1	2	0,18
4	Кліматичні кризи	1	1	0		1	3	0,27
5	Політична нестабільність	1	0	1	1		3	0,27
	Всього						12	1

Джерело: розраховано автором

		Можливості	Ваго- мість	Загрози	Ваго- мість
		Макроекономічна стабільність	0,29	Політична нестабільність	-0,27
		Підтримка держави	0,29	Кліматичні кризи	-0,27
Сильні сторони	Ваго- мість	Сила і можливості: стратегія диверсифікації, стратегія горизонтальної інтеграції, стратегія інтенсивного зростання		Сила і загрози	
Велика ринкова частка	0,18				
Висока якість товарів	0,23				
Низькі витрати виробництва	0,18				
Власна сировинна база	0,18				
Слабкі сторони		Слабкість і можливості		Слабкість і загрози	
Короткострокові перспективи розвитку	-0,22				
Нестача фінансових ресурсів для інвестицій	-0,22				

Рис. 2. Матриця SWOT-аналізу м'ясопереробного підприємства
Джерело: складено автором

За отриманими результатами доцільним для м'ясопереробного підприємства є стратегія «Максі Максі» (поле I – сила і можливості). Потрібно розробити стратегію, використовуючи при цьому сильні сторони підприємства для того, щоб отримати результат від можливості, яка з'явилася ззовні. Підприємство повинно вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок. Якщо підприємство буде зтягувати із введенням на ринок

нових видів продукції, то можливо, що його конкуренти використають можливість та швидше задовольнять потреби споживачів. У найближчий час мають бути розроблені нові види продукції та впровадження їх на ринок, оскільки зовнішнє ринкове середовище є динамічним і постійно змінюється. Саме тому, для чіткого з'ясування ринкових можливостей вітчизняних м'ясопереробних підприємств необхідний ґрунтовний аналіз ринку.

Ринок м'яса та м'ясопродуктів в Україні існує через сформовану структуру, яка включає поряд із сільським господарством ланки первинної обробки і промислової переробки, оптову і роздрібну ланки і також споживачів кінцевої продукції галузі. Механізмом виконання цього є ринок м'ясної продукції, який включає організаційно-економічні форми взаємовідносин між суб'єктами господарювання різних сфер галузі тваринництва, забезпечує рух продукції на усіх стадіях відтворювального процесу – від вирощування і відгодівлі тварин (отримання м'ясної сировини) до вироблення готових продуктів і реалізації їх кінцевому споживачу [23, с. 221].

Ринок м'ясних продуктів є одним із самих крупних вітчизняних ринків продовольчих товарів й займає суттєву частину в структурі роздрібного товарообороту. Проте в Україні на сучасному етапі сформована тенденція скорочення кількості м'ясопереробних підприємств (табл. 7).

Сьогодні на вітчизняному ринку працює понад 350 підприємств, що займаються виготовленням м'ясних продуктів. Більшість із них знаходиться на території Харківської, Київської, Дніпропетровської, Миколаївської, Рівненської, Вінницької та Львівської областей. Згідно з останніми дослідженнями, майже 50% ринку займають великі компанії, серед яких – «Глобинський м'ясокомбінат», «Башанський», «Салтівський м'ясокомбінат», «Ятрань», «Алан» «Фаворит плюс», «Ювілейний», «М'ясна гільдія», «Кременчугм'ясо». Майже 20% ринку охоплюють регіональні виробники та близько 30% – дрібні виробники, яких на ринку більше тисячі [24]. Відбувається монополізація ринку м'ясної продукції окремими товаровиробниками у більшості регіонів країни, що призводить до зниження обсягів промислового виробництва м'ясних виробів і зростання крафтових технологій й, як наслідок, до зміни пропозиції м'ясної продукції.

Таблиця 7

Динаміка кількості підприємств м'ясопереробної промисловості
України, од.

Рік	Виробництво м'яса та м'ясних продуктів, всього	в тому числі		
		виробництво м'яса	виробництво м'яса свійської птиці	виробництво м'ясних продуктів
	Код за КВЕД-2010			
	10.1	10.11	10.12	10.13
2010	961	391	30	540
2011	929	384	32	513
2012	786	297	38	451
2013	882	349	40	493
2014	750	304	42	404
2015	762	316	50	396
2016	691	299	53	339
2017	751	336	63	352
2018	775	346	66	363
2019	782	355	72	355

Джерело: складено автором за даними [2]

Серед головних причин скорочення підприємств, що займаються виробництвом м'ясних продуктів слід виділити:

- втрата зовнішніх ринків збуту. До 2013 р. головним зовнішнім ринком збуту для української м'ясної продукції була Російська Федерація, яка практикувала торгівельні війни проти України, вводячи періодичні заборони на імпорту української м'ясної продукції. Так у 2012 році було здійснено заборону на імпорту м'ясної продукції українських підприємств. Така дія спровокувала закриття багатьох м'ясопереробних підприємств. Втрата російського ринку не була компенсована відкриттям ринку ЄС, оскільки українська тваринницька продукція не відповідає міжнародним стандартам безпеки та якості;

- скорочення сировинної бази. Збільшення виробництва м'яса в Україні відбувається лише за рахунок птахівництва, оскільки у скотарстві та свинарстві продовжується спад виробництва. Крім того, більша частина м'яса птиці виробляється в рамках агрохолдингів. На

думку Мудрака Р.П. [3], вона потрапляє на внутрішній ринок або як продукція первинної обробки, або як готові м'ясні продукти, вироблені в рамках обмеженого переліку промислових підприємствах, що входять до їх структури. Крім того, понад 30% м'яса птиці експортується. Імпортні канали м'ясної сировини також обмежені. В рамках Угоди про зону вільної торгівлі між Україною та ЄС імпорт європейської свинини (це не обкладається ввізним митом) становить лише 20 тис. тон. У той час як річний фонд споживання свинини в Україні становить в середньому 800 тис. т. й визначена квота є дуже незначним обсягом. Крім того, значна частка імпортової свинини реалізується на українському ринку у вигляді продукції первинної обробки. Імпорт яловичини обмежений її відносно високими цінами і не перевищує 14-16 тис. тон. Як результат для більшості м'ясопереробних підприємств, що не входять до господарських структур агрохолдингового типу, стає гостра проблема хронічного дефіциту якісної сировини;

- зміна харчових уподобань вітчизняних споживачів. Зростає кількість українських громадян, що починає перейматися вирішенням проблеми здорового харчування. Використовуючи основні засади збалансованого здорового харчування, споживачі скорочують споживання готових продуктів із переробленого м'яса (ковбас, шинки, сосисок та ін.), оскільки, за твердженням дослідників, така їжа шкідлива для здоров'я [22]. Прихильники здорового харчування починають віддавати перевагу купівлі м'яса первинної переробки із наступним самостійним приготуванням м'ясних страв.

Проте, зміна стандартів споживання харчових продуктів у значної частини населення, пов'язаних зі скороченням часу на приготування їжі, обумовлює зміну структури м'ясопереробки у напрямку нарощування виробництва готових видів продукції та напівфабрикатів і скорочення виробництва м'яса (за винятком м'яса птиці).

Виходячи з того, що вітчизняний ринок м'яса та м'ясопродуктів різноманітний за своїм складом при його аналізі слід виокремлювати ринки окремих продуктів, як то ринок м'яса, ринок м'ясних напівфабрикатів, ринок ковбасних виробів і ринок м'ясних делікатесів. Такий поділ насамперед продиктовано купівельною спроможністю: перший – це ринковий сегмент низького і середнього

бюджету, другий – середнього та вищого бюджету, а третій – частіше преміум.

Проте збалансоване харчування людини, що є вагомим чинником зміцнення здоров'я людини, залежить від рівня споживання м'яса. Проблема повноцінного забезпечення населення цим продуктом надзвичайно актуальна, і, насамперед тому, що м'ясо є основним джерелом білків, жирів тощо. При цьому потреба організму в кожному з цих компонентів має певні норми і не може бути взаємозамінена. За науково обґрунтованими нормами добове споживання білка дорослою людиною становить 85 г, тваринних жирів – 70 г [26].

У США споживання білка тваринного походження за добу на одну особу становить 71,7 г; Франції – 63 г; Канаді – 61,8 г; Великобританії – 60,4 г. В Україні, за нашими підрахунками, споживання тваринного білка коливається в межах 39 г, у тому числі білка м'яса – 14,2 г; молока – 22 г; яєць – 2,7 г [26]. Постановою Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2000 р. № 656 [27] були затверджені мінімальні норми харчування для дітей і дорослих. Відповідно до постанови дані про норми споживання м'яса і м'ясопродуктів наведено у табл. 8.

Таблиця 8

Норми споживання м'яса та м'ясопродуктів (кг/рік)

М'ясо та м'ясопродукти	Діти віком, років		Дорослі	
	до 6	від 6 до 8	працездатні	непрацездатні
Яловичина,	11,7	18,3	16,0	12,9
Свинина	5,8	9,2	8,0	9,5
Птиця, кріль	5,8	9,2	14,0	5,0
Субпродукти	5,9	9,1	4,0	2,0
Ковбасні вироби	5,3	8,4	9,0	6,6
Сало	1,0	1,5	2,0	2,0

Джерело: складено автором на основі [27]

Обсяг споживання м'ясопродуктів населенням залежить, насамперед, від попиту на продукцію, який ми розглядаємо з двох сторін: перший – забезпечення фізіологічних потреб людини, другий – купівельна спроможність населення. Обов'язок кожної держави – створити умови для забезпечення фізіологічних потреб людини в продуктах харчування. У 1990 р. в розрахунок на одну особу населення України споживалося 68,2 кг м'яса. Проте на той час

спостерігався дефіцит м'яса, ковбасних та інших м'ясних виробів у торговельній мережі. Отже, з точки зору задоволення потреб населення існує реальна потреба у збільшенні виробництва м'яса й розширення асортименту продукції його переробки.

Таблиця 9

Споживання продуктів харчування у середньому за рік, у
розрахунку на одну особу

Найменування	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
М'ясо і м'ясопродукти, кг	52	52,6	54,4	56,1	54,1	50,9	51,4	51,7	52,8	53,6
у % до мінімальної норми (52 кг)	100,0	101,2	104,6	107,9	104,0	97,9	98,8	99,4	101,5	103,1
у % до фізіологічної норми (80 кг)	65,0	65,8	68,0	70,1	67,6	63,6	64,3	64,6	66,0	67,0

Джерело: розраховано автором на основі [4]

На основі проведеного аналізу та з метою виявлення ступеня забезпечення населення України м'ясом та м'ясними продуктами, варто проаналізувати баланс попиту та пропозиції зазначених ресурсів. Слід зазначити, що формування балансів продовольчих ресурсів в Україні відбувається відповідно до міжнародних стандартів та рекомендацій і базується на концепціях і методологічних підходах їх складання ФАО.

На підставі фактичних даних та проведених розрахунків здійснено порівняння балансів надходження і використання м'яса та м'ясних продуктів в Україні протягом 2010-2019 рр. (табл. 10). Для складання відповідних балансів використовується така формула:

$$Q = Z_n + B + I_m - E - Z_k, \quad (1)$$

де Q – ємність ринку продовольчих товарів;

Z_n – запаси продукції на початок року;

B – виробництво продукції;

Ім – імпорт;

Е – експорт;

Зк – запаси продукції на кінець року.

Таблиця 10

Баланс м'яса та м'ясних продуктів в Україні, тис. т

Показник	Роки									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Виробництво	2059	2144	2210	2389	2360	2323	2324	2318	2355	2492
Зміна запасів на кінець року	-3	-37	23	-20	-18	-1	-2	-5	-3	4
Імпорт	378	244	423	332	201	158	182	233	283	261
Всього ресурсів	2440	2425	2610	2741	2579	2481	2508	2556	2641	2749
Експорт	48	79	125	182	218	245	303	351	399	487
Витрачено на нехарчові цілі (на корм, втрати та ін.)	8	7	7	9	8	3	10	10	10	10
Фонд споживання	2384	2339	2478	2550	2325	2179	2195	2195	2232	2252

Джерело: складено за даними [4]

З'ясовано, що обсяги виробництва м'яса та м'ясних продуктів протягом 2010-2019 рр. зросли на 1,21%. Однак, протягом останніх трьох років спостерігається зниження попиту на продукцію, що пов'язано зі зменшенням кількості населення у зв'язку з тимчасово окупованою територією АР Крим та воєнними діями на Сході України. За досліджуваний період споживання м'яса та м'ясних продуктів зменшилось на 132 тис. тон, або на 5,54%. Крім зазначених показників, у балансі передбачено імпорт та експорт м'ясопродукції,

які залежать від суб'єктивних факторів. Тому не завжди тенденції змін цих показників відповідають змінам обсягу виробленої м'ясної сировини. Так, незважаючи на зменшення обсягів виробництва м'яса, експорт цих продуктів протягом 2010-2019 рр. збільшився більш ніж в 10 разів.

Зменшення доходів окремих категорій населення, зниження їх купівельної спроможності внаслідок інфляції призвели до зниження споживання м'яса та м'ясопродуктів. Підвищення цін на м'ясопродукцію спричинене певними факторами, серед яких нестача оборотних коштів для закупівлі сировини, відокремленість між підприємствами з вирощування худоби і переробними підприємствами, поширення цінової диспропорції між сільським господарством та харчовою промисловістю тощо.

На думку Лагоша Р.В. наразі важливою є підтримка держави, яка натомість не здійснює дієвих заходів у даній сфері. Підвищення мита на імпорт м'ясної продукції, встановлення квот на ввезення дало б змогу підприємствам ефективніше працювати. Також необхідна державна підтримка у сфері організації об'єднань підприємств м'ясопереробної промисловості з сільським господарством у формі кооперативів, товариств та ін., розширення посівних площ кормових культур, що буде сприяти збільшенню поголів'я худоби та птахівництва [28, с. 137].

Вище зазначені негативні чинники впливають на структуру ринку м'ясної продукції. При виборі товарів в умовах економічної і політичної нестабільності споживачі враховують такі ключові критерії:

- зберігання продукту – товар повинен мати великий термін придатності та зберігатися без холодильного обладнання;
- орієнтир на низький ціновий сегмент – значна частина покупців орієнтується виключно на ціну. Саме ці критерії сприяють розвитку вітчизняного ринку ковбасних виробів.

В Україні ковбаси та подібні продукти з м'яса, субпродуктів м'ясних або крові поділяють на вироби ковбасні з печінки (ліверні) та подібні вироби і харчові продукти на їхній основі (крім готових продуктів та страв) і вироби ковбасні та подібні продукти з м'яса, субпродуктів чи крові тварин та подібні вироби і харчові продукти на їхній основі (крім виробів ковбасних з печінки і готових продуктів та страв), що включає ковбаси варені, сосиски, сардельки; напівкопчені

ковбаси; ковбаси варенокопчені, сиров'ялені, сирокопчені (включаючи “салями”); вироби ковбасні з конини; вироби ковбасні копчено-запечені; вироби ковбасні інші.

Здійснений аналіз вітчизняного ринку ковбасних виробів вказує на те, що, починаючи з 1991 року й по теперішній час спостерігаються часові лаги рецесії: 1991-2001рр. (трансформація економічного укладу країни); 2009-2010рр. (глобальна фінансова криза); 2014-2015рр. (анексія Криму та окупація частини Донецької та Луганської обл.). Початок нової рецесії (2019 рік) – пандемія Covid-2019 і глобальна економічна криза (табл. 11).

Таблиця 11

Структура та ємність українського ринку ковбасних виробів

Роки								
1990	2000	2005	2010	2015*	2016*	2017*	2018*	2019*
2	3	4	5	6	7	8	9	10
Вироби ковбасні та подібні продукти з м'яса, субпродуктів чи крові тварин, тис. т								
900	175	309	281	229	233	247	248	237
Вироби ковбасні з м'яса варені та сосиски, тис. т								
534	103	205	195	151	153	165	168	155
Ковбаси напівкопчені, тис.т								
182	32	53	41	43	40	41	41	40
Ковбаси варенокопчені, напівсухі, сиров'ялені, сирокопчені (включаючи “салями”) тис. т								
н.д.	н.д.	21	22	22	23	24	24	24
Вироби ковбасні копчено-запечені, тис. т								
н.д.	н.д.	5	7	4	3	3	3	3

*Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: складено автором за даними [4; 29-31]

В сучасних умовах, коли вітчизняна економіка, як і економіка багатьох країн світу, знаходиться в стадії рецесії, для визначення місткості ринку ковбасних виробів визначальним є обсяг попиту, для прогнозування якого необхідно застосування класичної та модифікованої методик прогнозування обсягу попиту. Аналіз наукової літератури свідчить про широке застосування двох методик прогнозування обсягу попиту:

- класична методика – прогнозування обсягу попиту з урахуванням доходу і ціни, представлена науковими працями багатьох відомих економістів, які займалися теоретичними проблемами попиту. До їх числа належать Л. Вальрас, Р. Гіффен, А. Маршалл, Д. Хікс [32]. Основні питання, що знаходилися в центрі їх уваги – це аналіз поведінки споживача, дослідження чинників, що впливають на попит, зокрема, ціни і доходів;

- модифікована методика – адаптація класичного підходу до сучасного складного процесу формування попиту. Даний підхід базується на нових концепціях формування попиту, відповідно до яких ефективно прогнозування обсягу попиту неможливе без урахування цілого комплексу взаємопов'язаних чинників, і визначається як специфікою галузевого виробництва, так і особливостями поведінки покупця в сучасних умовах (Ф. Басс, Дж. Ноптон, Дж. Фішер та ін.) [33; 34]. Основою даних методик прогнозування попиту є методи прогнозування, огляд яких представлений у праці [35].

З метою виключення суб'єктивізму експертів та економії грошових коштів підприємств (оплата послуг експертів), пропонуємо наступні методи розробки кількісних прогнозів як обсягів попиту, так і обсягів пропозиції – екстраполяцію і моделювання. В першому випадку (екстраполяція) базою прогнозування є минулий досвід, який пролонгується на майбутнє, тобто робиться припущення, що система розвивається еволюційно у достатньо стабільних умовах. У другому випадку (моделювання) будується прогнозна модель, яка характеризує залежність досліджуваного параметру від ряду чинників, що впливають на нього.

Визначення системи чинників і причинно-наслідкової (казуальної) структури досліджуваного явища – це початкова точка економіко-математичного моделювання. Аналіз літератури з питання організації дій щодо розробки прогнозної моделі вказує на те, що починати

побудову прогнозової моделі необхідно з найпростішого, а саме, з аналізу часового ряду [35]. Серед компонент часового ряду, зазвичай, досліджується тренд, який дозволяє робити як короткострокові, так і довгострокові прогнози за умов стабільного розвитку.

В сучасних умовах, коли вітчизняна економіка, як і економіка багатьох країн світу, знаходиться в стадії рецесії, використання вище вказаних моделей з метою визначення місткості ринку ковбасних виробів стає неможливим. Визначальним в даних умовах модифікованої методики прогнозування обсягу попиту. Саме ця методика дозволяє за рахунок застосування багатофакторних моделей визначити загальний вплив декількох чинників на величину місткості ринку [37].

Структурний аналіз ринку ковбасних виробів підтверджує сталу тенденцію: основу структури виробництва складають вироби ковбасні з м'яса варені та сосиски з часткою ринкою в межах 64–65%, ковбаси напівкопчені становлять 17–19%, на ковбаси варенокопчені, напівсухі, сиров'ялені, сирокпчені (включаючи “салями”) припадає 8–10% і 1,2–1,4% у структурі ринку займають вироби ковбасні копчено-запечені.

В період 1991-2000 рр. спостерігалось значне зниження всього асортименту ковбасних виробів, майже у п'ять разів. Скоротився обсяг виробництва виробів ковбасних з м'яса варених і сосисок, який у 2000 році становив 19,2% від рівня 1990 року. Ще більшого зниження зазнало виробництво ковбас напівкопчених – показник 2000 року становив 17,6% від показника 1990 року. З 2001 року спостерігається тренд на зростання обсягів виробництва ковбасних виробів, який продовжувався до 2008 року. Різке падіння ВВП країни, що було обумовлено глобальною фінансовою кризою, погіршило ситуацію на ринку ковбасних виробів – падіння виробництва склало понад 10%. Ще гірша ситуація склалася на ринку дорогої асортиментної групи – ковбаси варенокопчені, напівсухі, сиров'ялені, сирокпчені (включаючи “салями”) – зниження становило 20%.

У 2011-2013 рр. спостерігалось піднесення на ринку ковбасних виробів, особливо в сегменті «дорогих» виробів – майже на 10%, але події, що почалися в країні з 2014 р. обумовили затяжну рецесію. Пандемія Covid 2019, введення локдауну в 2019 році призвело до скорочення ринку ковбасних виробів на 4,5%, у сегменті виробів ковбасних з м'яса варених і сосисок – на 7,3%, у сегменті

напівкопчених ковбас – 1,5%, але сегмент дорогих ковбасних виробів змін не зазнав. На наш розсуд, зменшення споживання виробів ковбасних з м'яса варених і сосисок можна пояснити зниженням купівельної спроможності більшої частини населення країни, для якої ці вироби з нормального товару перетворилися у товар-розкіш. З іншого боку, у значній кількості родин з'явився вільний час для приготування страв з більш дешевого м'яса птиці. Незначне скорочення споживання ковбас напівкопчених можна пояснити відсутністю необхідності приготування страв для споживання поза домом. Отримані результати стали підґрунтям щодо дослідження ринку ковбасних виробів з врахуванням зайнятості населення.

Підбір конкретних чинників для моделей регресії, що визначають значення місткості ринку, залежить від особливостей конкретного ринку (ринку ковбасних виробів). Він може здійснюватися за допомогою як аналізу парних коефіцієнтів кореляції, так і загального коефіцієнта детермінації, який характеризує ступінь адекватності рівняння регресії фактичним закономірностям зміни місткості ринку конкретної продукції.

У разі застосування регресійних лінійних моделей результат дії представляється як функція від чинників, що впливають на нього:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \varepsilon_i \quad (2)$$

де Y – залежна змінна;

$X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$ – незалежні змінні (або фактори);

$\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_n$ – параметри моделі (константи), які потрібно оцінити;

ε_i – випадкова помилка змінної Y в i -му спостереженні.

При моделюванні взаємозв'язків на динамічних рядах широко використовуються степеневі функції:

$$Y = A x_1^{b_1} x_2^{b_2} x_3^{b_3} \dots x_m^{b_m} \quad (3)$$

де b_m — коефіцієнт еластичності, який показує, на скільки % у середньому зміниться y зі зміною x_i на 1 % за умови незмінності інших факторів. Тобто коефіцієнт еластичності — це відносний ефект впливу i -го фактора на y .

Як базисний період нами розглядається часовий інтервал з 2005 до 2020 р. (наявні дані для усіх видів ковбасних виробів). Вихідна інформація наведена в табл. 12.

Таблиця 12

Показники місткості ринку ковбасних виробів та ринку праці
України у 2005-2019рр.

Роки	Показники					
	У1	У2	У3	У4	У5	Х
2005	309	205	53	27	5	18886,5
2006	302	191	56	27	5	19032,2
2007	320	210	57	32	7	19189,5
2008	322	209	56	26	8	19251,7
2009	260	171	47	19	6	18365
2010	281	195	41	22	7	18436,5
2011	292	189	53	24	8	18516,2
2012	294	188	55	24	9	18736,9
2013	287	190	52	26	7	18901,8
2014*	260	171	47	25	6	17188,1
2015*	229	151	43	22	4	15742
2016*	233	156	40	24	3	15626,1
2017*	247	165	41	24	3	15495,9
2018*	248	168	41	24	3	15718,6
2019*	237	155	40	24	3	15894,9

*Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території

Джерело: складено авторами за [29-31].

Показники:

У1 - Вироби ковбасні та подібні продукти з м'яса, субпродуктів чи крові тварин, тис. т

У2 - Вироби ковбасні з м'яса варені та сосиски, тис. т

У3 - Ковбаси напівкопчені, тис. т

У4 - Ковбаси варено копчені, напівсухі, сиров'ялені, сирокоччені (уключаючи "салями"), тис. т

У5 - Вироби ковбасні копчено-запечені, тис. т

Х- Зайняте населення, тис. осіб

Проведений кореляційний аналіз вказує на наявність значного впливу кількості зайнятого населення на місткість ринкового сегменту виробів ковбасних та подібних продуктів з м'яса, субпродуктів чи крові тварин $r=0,93$. Зокрема, для виробів ковбасних з м'яса варених та сосисок $r=0,91$; ковбас напівкопчених $r = 0,87$; виробів ковбасних копчено-запечених $r = 0,85$. Проте наявний слабкий вплив кількості зайнятого населення на місткість ринкового сегменту ковбас варенокопчених, напівсухих, сиров'ялених, широкопчених (включаючи "салями") - $r=0,36$.

Так, для ринку виробів ковбасних та подібних продуктів з м'яса, субпродуктів чи крові тварин отримано рівняння

$$Y=0,0189x-57,925 \quad (4)$$

де Y – місткість ринку виробів ковбасних та подібних продуктів з м'яса, субпродуктів чи крові тварин;

X – кількість зайнятого населення.

Для отриманої регресії фактичне значення F -критерію Фішера дорівнює 87,68. Табличне значення F -критерію при $df_1=1$ і $df_2=16-1-1$ степенях вільності і рівні значимості $p = 0.05$ дорівнює 4,6. Оскільки фактичне значення F -критерію більше табличного, то отримане рівняння регресії вважаємо статистично значимим з ймовірністю 0,95. Параметри отриманої моделі теж є значимі, оскільки табличне значення t -критерію Стюдента, складає 2,13 і є меншим за t -критерій для параметру ($t_1 = 9,36$). Тобто даний показник «кількість зайнятого населення» значимий, на що вказує p -значення ($<0,05$) й на 86,26% пояснює результативну ознаку (рис. 3).

За отриманим рівнянням можна зазначити, що збільшення кількості зайнятих осіб на 1000 призведе до збільшення ринку ковбасних виробів на 18,9 т. Цю тенденцію можна пояснити тим фактом, що коефіцієнт фізичної активності, відповідно до якого розраховується енергетичний і мінеральний раціон харчування, складає 1,4-2,5 для працюючої особи, що призводить до зростання норми споживання харчових продуктів.

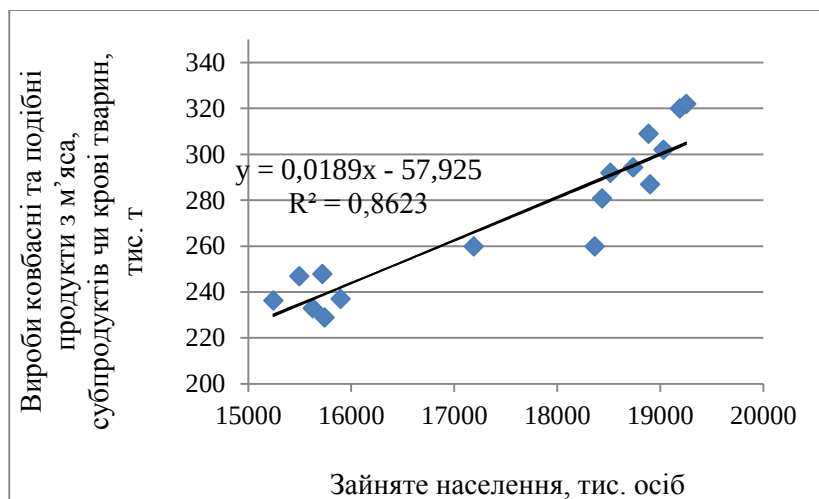


Рис. 3. Визначення тренду зміни ринкового сегменту виробів ковбасних та подібних продуктів з м'яса, субпродуктів чи крові тварин

Джерело: побудовано автором

Для виробів ковбасних з м'яса варених та сосисок отримано регресійне рівняння:

$$Y=0,0035x^{1,11}, \quad (5)$$

де Y – місткість ринку виробів ковбасних з м'яса варених та сосисок;
 x – кількість зайнятого населення.

Фактор «кількість зайнятого населення» на 83,12% пояснює результативну ознаку (рис. 4). Для отриманої регресії фактичне значення F -критерій Фішера дорівнює 68,93 (табличне значення F -критерію 4,6), що дозволяє вважати отримане рівняння регресії статистично значимим з ймовірністю 0,95. T -статистика Стьюдента також підтверджує адекватність моделі. Слід зазначити, що збільшення кількості зайнятих осіб на 1% призведе до збільшення місткості ринку виробів ковбасних з м'яса варених та сосисок на 1,11%. Це можна пояснити як зростанням кількості споживачів, для яких ковбасні вироби з м'яса варені та сосиски стають нормальним товаром, так і економією вільного часу.

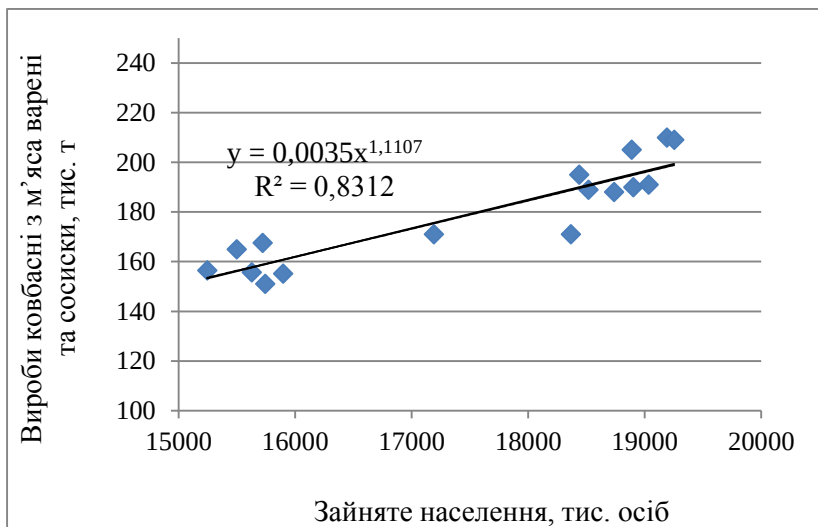


Рис. 4. Визначення тренду зміни ринкового сегменту виробів ковбасних з м'яса варених та сосисок

Джерело: побудовано автором

Використання регресійного аналізу дозволило отримати наступне рівняння для ковбас напівкопчених:

$$Y = 0,0036x - 15,337, \quad (6)$$

де Y – місткість ринку ковбас напівкопчених;

x – кількість зайнятого населення.

Коефіцієнт множинної регресії $R^2 = 75,02$, тобто фактор «кількість зайнятого населення» на 75,02% пояснює результативну ознаку (рис. 5).

Для отриманої регресії фактичне значення F -критерій Фішера дорівнює 41,02 (табличне значення F -критерію 4,6), що дозволяє вважати отримане рівняння регресії статистично значимим з ймовірністю 0,95. Параметри отриманої моделі теж є значимі, оскільки табличне значення t -критерію Стьюдента є меншим за t -критерій для кожного з параметрів. Тобто даний показник значимий, на що вказує p -значення ($< 0,05$).

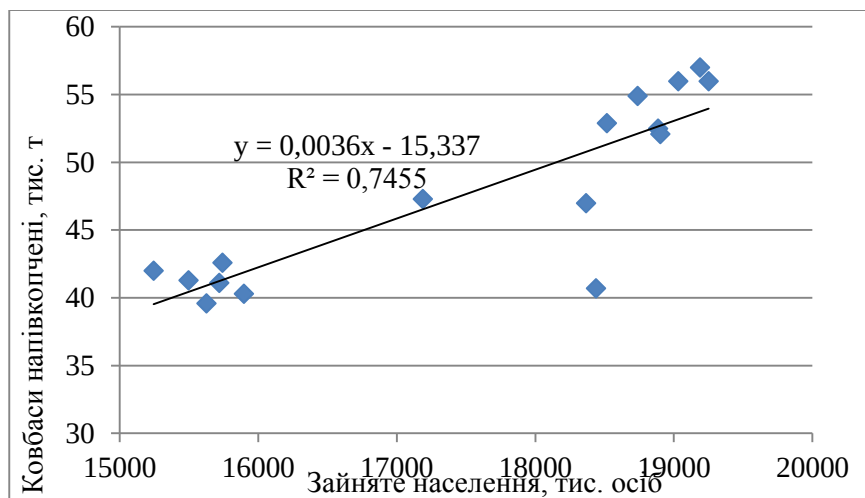


Рис. 5. Визначення тренду зміни ринкового сегменту ковбас напівкопчених

Джерело: побудовано автором

Відповідно до отриманої моделі, збільшення кількості зайнятих осіб на 1000 призведе до збільшення ринку ковбас напівкопчених на 3,6 т. Таку тенденцію можна пояснити збільшенням споживання харчових продуктів поза домом, ковбаси напівкопчені зручні саме з позиції їх використання.

Застосування регресійного аналізу дозволило отримати наступне рівняння для ринкового сегменту виробів ковбасних копчено-запечених:

$$Y = 2E-16 x^{3,85}, \quad (7)$$

де Y – місткість ринкового сегменту виробів ковбасних копчено-запечених;

x – кількість зайнятого населення.

Коефіцієнт детермінації $R^2 = 79,01$, тобто фактор «кількість зайнятого населення» на 79,01% пояснює результативну ознаку (рис. 6).

Для отриманої регресії фактичне значення F -критерій Фішера дорівнює 52,71, що є значно більшим за встановлене критичне значення. Це дозволяє вважати отримане рівняння регресії статистично значимим з ймовірністю 0,95.

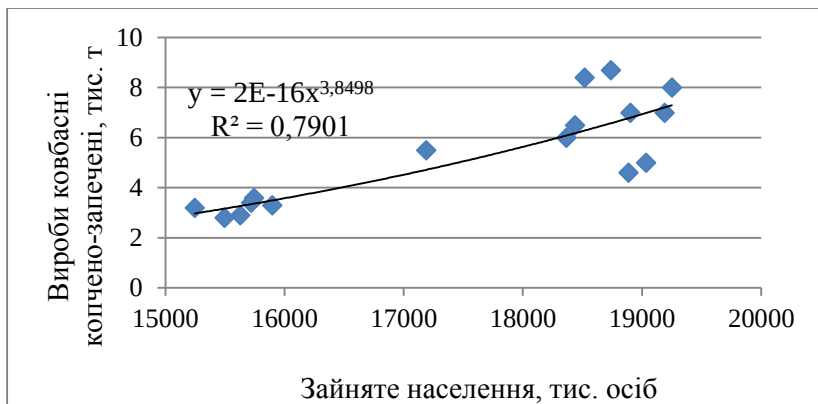


Рис. 6. Визначення тренду ринкового сегменту виробів ковбасних копчено-запечених

Джерело: побудовано авторами

T-статистика Стьюдента також підтверджує адекватність моделі. Отже, запропонована модель є адекватною і може бути застосована для практичного використання. Збільшення кількості зайнятих осіб на 1% призведе до збільшення ринкового сегменту виробів ковбасних копчено-запечених на 3,85%. Таке значення коефіцієнта еластичності дозволяє віднести цей сегмент ковбасних виробів до групи преміум (товар-розкіш). Слабкий вплив кількості зайнятого населення на місткість ринкового сегменту ковбас варенокопчених, напівсухих, сиров'ялених, сирокочених (включаючи "саямі"), на наш розсуд, можна зв'язати з тим фактом, що вказані ковбасні вироби споживає населення з доходом, значно вище середнього. Ця група населення, як правило, має високий рівень досвідченості в питаннях здорового харчування й відмовляється від споживання перероблених м'ясопродуктів. Для цього сегменту ковбасних виробів товаром-субститутуом стає м'ясо.

Досліджуючи ринок м'яса, можна виділити його інституційну та соціальну ефективність. Інституційна ефективність показує наскільки узгоджені інтереси різних учасників ринку, які є діловими партнерами; її необхідним індикатором може слугувати справедливність (раціональність) розподілу доходів між суб'єктами ринку. Соціальна ефективність ринку характеризується рівнем доступності якісних продовольчих товарів для кінцевих споживачів –

населення. При цьому слід виділити фізичну та економічну (фінансову) доступність продуктів. Фізична доступність продуктів визначається наявністю достатньої його пропозиції, економічна знаходиться в залежності від рівня цін на продукцію й доходів населення [2, с.156-157].

Для нашого дослідження, окрім таких чинників як середня ціна на вироби ковбасні з м'яса варені та сосиски та середньомісячна номінальна заробітна плата в досліджуваному році, ми пропонуємо ввести ще показник середньомісячної номінальної заробітної плати в попередньому році, рівень цін на товар-субститут (у нашому випадку – це середня ціна на м'ясо птиці). Тривалість часового інтервалу 2010-2019 рр. Тісноту зв'язку визначаємо за допомогою кореляційного аналізу, який показав достатній зв'язок між обсягом споживання ковбасних виробів варених та середньою ціною на ковбасні вироби варені ($r=-0,78$), середньою ціною на м'ясо птиці ($r=0,76$), середньомісячною номінальною заробітною платою в досліджуваному році ($r=-0,77$), а також середньомісячною номінальною заробітною платою в попередньому році ($r=-0,76$).

Для визначеного набору незалежних змінних, що включені в модель, будемо повну регресійну модель. Рівняння множинної регресії матиме вигляд:

$$Y = a_0 X_1^{a_1} X_2^{a_2} X_3^{a_3} X_4^{a_4} \quad (7)$$

де Y , залежна змінна, – обсяг споживання виробів ковбасних з м'яса варених та сосисок;

X_1 – середня ціна на вироби ковбасні з м'яса варені та сосиски;

X_2 – середня ціна на м'ясо птиці;

X_3 – середньомісячна номінальна заробітна плата в досліджуваному році;

X_4 – середньомісячною номінальною заробітною платою в попередньому році;

a_0, a_1, a_2, a_3, a_4 – регресійні коефіцієнти.

За допомогою програми PHStat, яка, по-перше, дає змогу поєднати класичну та модифіковану методики, по-друге, визначити якнайкращі підмножини моделей для заданої кількості незалежних змінних (табл. 13) та за значеннями статистики (C_p), визначаємо якнайкращу модель.

Серед наборів моделей, наведених в табл. 13, тільки одна задовольняє умові: $C_p \leq (k + 1)$

Ця модель містить чотири змінні ($X_1 X_2 X_3 X_4$) та її значення статистики $C_p=5$.

Таблиця 13

Вибір якнайкращої моделі прогнозу обсягу споживання виробів ковбасних з м'яса варених та сосисок

Кількість змінних, що входять у модель	Значене Ср (статистика Меллоуса)	k+1 (k- кількість незалежних змінних, включених у регресійну модель)	Коефіцієнт детермінації	Стандартна помилка	Помилка Errou
X1	795,078332	2	0,49355940	0,39227128	0,125561
X1X2	147,500636	3	0,90576520	0,85864780	0,060555
X1X2X3	129,890992	4	0,91820899	0,83641798	0,065143
X1X2X3X4	5	5	0,99873085	0,99619255	0,009938
X1X2X4	103,013827	4	0,93526457	0,87052914	0,057954
X1X3	795,624798	3	0,49448178	0,24172267	0,140253
X1X3X4	794,328025	4	0,49657383	0,00685235	0,161615
X1X4	796,547556	3	0,49389622	0,24084433	0,140334
X2	518,349221	2	0,66916479	0,60299775	0,101483
X2X3	280,013057	3	0,82167612	0,73251419	0,083301
X2X3X4	5,04645291	4	0,99743222	0,99486444	0,011543
X2X4	172,793803	3	0,88971479	0,83457218	0,065509
X3	1240,84528	2	0,21068682	0,05282418	0,156752
X3X4	1125,76241	3	0,28498468	0,07252298	0,166802
X4	1168,66298	2	0,25649190	0,10779029	0,152136

Джерело: складено автором

Це дало можливість визначити наступне рівняння множинної регресії:

$$Y = 1124,9 * X_1^{-0,91} * X_2^{1,05} * X_3^{-0,23} * X_4^{-0,11} \quad (8)$$

Повний аналіз обраної моделі, проведений за основними критеріями достовірності:

коефіцієнт кореляції $r = 0,8160$, що вказує на сильний зв'язок між обраними факторами та результативною ознакою;

коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,9033$ – це свідчить про те, що обсяг споживання виробів ковбасних з м'яса варених та сосисок на 90,33% залежить саме від обраних факторів і лише на 9,67% від інших факторів, що не включені в запропоновану модель;

розрахований F-критерій для моделі становить 16,65 (табличне значення F-критерію при $df_1=4$ і $df_2=6$ ступінях вільності і рівні значимості $p = 0.05$ дорівнює 4,53). Так як фактичне значення F-критерію більше табличного, то отримане рівняння регресії вважаємо статистично значимим з ймовірністю 0,95;

параметри отриманої моделі теж є значимі оскільки табличне значення t-критерію Стьюдента, складає 2,262 і є меншим за t-критерій для кожного з параметрів.

Тобто запропонована модель множинної регресії може бути інструментом прогнозування обсягу споживання сегменту варених ковбасних виробів.

Від'ємне значення набутих регресійних коефіцієнтів a_3 і a_4 вказує на те, що при збільшенні середньомісячної номінальної заробітної плати на 1% у поточному році споживачі відмовлятимуться від купівлі виробів ковбасних з м'яса варених та сосисок на 0,23%, а збільшення середньомісячної номінальної заробітної плати на 1% по відношенню до попереднього року призведе до зниження споживання цього продукту на 0,11%. Виходячи з отриманих результатів і у відповідності до теорії поведінки споживача, даний сегмент ковбасних виробів можна віднести до групи неповноцінних товарів. Збільшення середньої ціни на м'ясо птиці на 1% викличе збільшення споживання виробів ковбасних з м'яса варених та сосисок 1,05%, оскільки дані продукти можна вважати товарами-субститутами. Збільшення середньої ціни у зазначеному сегменті ковбасних виробів призведе до зниження їх споживання на 0,91%.

Основними проблемами розвитку ринку м'ясної продукції є: скорочення асортименту та зниження якості м'ясних виробів; ускладнення доставки м'ясних виробів через недостатність розбудування транспортної і збутової інфраструктури; низька ефективність функціонування підприємств м'ясної галузі.

Проведене дослідження може бути придатним для обґрунтування продуктового портфелю м'ясопереробних підприємств. Для підприємств, що розташовані в місцях зі значною кількістю зайнятого населення, яке має інтенсивний графік навантаження, доцільним буде зростання обсягів виробництва у сегменті виробів ковбасних та подібних продуктів з м'яса, субпродуктів чи крові тварин. Для м'ясопереробних підприємств, що розташовані в місцях зі значною кількістю населення, зайнятого розумовою працею, доцільним є зростання обсягів виробництва м'яса, особливо дієтичного, як то м'ясо індички. Саме дослідженню цього сегменту м'ясних виробів буде присвячено подальше дослідження.

Таким чином, виходячи з отриманих результатів розроблених прогнозних моделей, ми можемо стверджувати, що структура споживчого попиту та зміна його обсягу під впливом різних чинників в будь-який період часу віддзеркалює об'єктивно існуючі межі поведінки споживачів у розподіленні власних доходів на придбання того чи іншого сегменту ковбасних виробів. Також слід зазначити, що обмеженням прогнозування на основі парної регресії є умова стабільності або, принаймні, малої мінливості інших чинників і умов процесу, що вивчається. Тому, в сучасних реаліях, прогнозування змін місткості ринку ковбасних виробів можливе лише за допомогою моделей множинної регресії. Одним з недоліків даних моделей є те, що їх побудова в сучасних умовах здійснюється на основі обмежених даних. Перспективою подальших досліджень може стати розробка адекватних прогнозних моделей обсягів попиту для інших сегментів ковбасних виробів.

Список використаних джерел

1. Яценко В.М. Стратегія забезпечення ефективного розвитку аграрної та переробної сфер АПК України. автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.07.02. Миколаїв, 2004. 36 с.
2. Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2019). URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/pssg/pssg_u/ksg_ek_2010_2019_ue.xls
3. Мудрак Р.П. Стан та перспективи розвитку підприємств харчової промисловості України *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5. № 3. С. 125–134

4. Державний комітет статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

5. Грицайова А.О., Кохан О.О., Камбулова Ю.В. Перспективи впровадження принципів lean-виробництва в сфері органічних харчових продуктів. *Тренди Lean-виробництва та пакування харчової продукції*: матеріали 10-ї Міжнар. спеціалізованої наук.-практ. конф., (15 вересня 2021 р., м. Київ). Київ, НУХТ, 2021. 162 с.

6. Вумек, Д. Ощадливе виробництво. Харків. Фабула, 2018. 448 с.

7. Семенова О.Г. Аналіз розвитку харчової промисловості України *Економічний вісник університету*. 2017. Вип. № 33/1. С. 168-182.

8. Кундсева Г. О., Андреюк Н. В. Роль інвестицій у забезпеченні продовольчої безпеки. *Підвищення ефективності діяльності підприємств харчової та переробної галузей АПК*: тези доп. всеукр.ка наук.-практ. конф. (17-18 листопада 2016 року, м. Київ). Київ, 2016. С. 163-165.

9. Богатко Д.Л., Богатко Н.М. Особливості запровадження системи НАССР на м'ясопереробних підприємствах України. *Проблеми зооінженерії та ветеринарної медицини*. 2014. № 28(2). С. 49–55.

10. Іваніщева О.А., Пахомська О.В. Особливості впровадження системи НАССР на м'ясопереробних підприємствах України. *Молодий вчений*. 2020. № 9 (85). С. 98-101

11. Белов Ю.П. Розробка та впровадження системи управління безпечністю харчових продуктів НАССР. *Світ якості України*. Київ, 2005. № 2. С. 42–45.

12. Семко Т.В., Іваніщева О.А. Вимоги ЄС щодо безпечності харчових продуктів та особливості впровадження систем НАССР у м'ясній промисловості України. *Продовольчі ресурси. Збірник наукових праць*. 2018. №11. С. 155–164

13. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком : проблеми, концепції, методи. Суми : Університетська книга, 2003. 278 с.

14. Ansoff H. I. Corporate Strategy. McGraw-Hill, N.Y., 1965. 241 p.

15. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика. Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. 234 с.

16. Bolshakova Ye. Peculiarities of functioning of security management system at domestic meat-processing enterprises: monograph. Security of the XXI century: national and geopolitical aspects. Nemoros s.r.o. Prague, 2019. pp. 348-353.

17. Маркіна І.А., Большакова Є.Л. Стійкий розвиток українських м'ясопереробних підприємств в умовах сучасного ринкового господарювання. *Економічний форум*. 2018. № 3. С. 122–129.

18. Карп'як М.О. Особливості функціонування ринку м'яса в Україні та його вплив на розвиток економіки регіонів. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 1(129). С. 77–80.

19. Страшинська Л.В., Шеремет О.О. Розвиток вітчизняного ринку м'яса та м'ясопродуктів: проблеми і пріоритети. *Наукові праці НУХ*, 2021. №27, 3, 53–61.

20. Lambin J., Schuiling I. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. 2012. 624 p.

21. Громов О. Ефективний SWOT-аналіз: що це таке, матриця та найкращі приклади для різних ніш бізнес. <https://ua.weblium.com/blog/efektivnij-swot-analiz-zaporuka-uspihu-vashogo-biznesu-najkrashi-prikladi-dlya-riznih-nish-biznesu>

22. Ольшанська О.В., Мельник А.О., Воронкова Т.Є. Сучасні проблеми економічного розвитку України: монографія. Київ: ДКС центр, 2018. 184 с.

23. Пуцентейло П. Р. Конкурентоспроможність м'ясного скотарства України: теорія і практика: монографія. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2011. 420 с.

24. Рынок колбас и колбасных изделий. Текущая ситуация и прогноз: Каталог готовых маркетинговых исследований, отчетов и обзоров рынка. URL: <http://mi.aup.ru/res/79/562949980189679.htm>

25. Шишкин В.С. Влияние некачественного питания на состояние здоровья и смертность населения Украины. URL: <http://www.demoscope.ru/weekly/2017/0227/analit06.php>

26. Павлоцька Л.Ф., Дуденко Н.В., Левітін Є.Я. Фізіологія харчування. Суми : Університетська книга, 2011. 473 с

27. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження наборів продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення» від 14 квітня 2000 р. № 656. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/656-2000-%D0%BF>

28. Лагоша Р.В. Стан та тенденції розвитку підприємств м'ясопереробної галузі України. *Збірник наукових праць Вінницького*

національного аграрного університету. Серія: Економічні науки. 2012. Випуск № 3 (69). С. 134-139

29. Український ринок м'яса і ковбаси. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/ukrainskiyrynok-myasa-i-kolbasy-analiz.html>.

30. Огляд ринку ковбасних виробів в Україні. URL: <https://proconsulting.ua/ua/issledovanierynka/obzor-rynka-kolbasnyh-izdelij-v-ukraine-2020-god>.

31. Інформаційно-аналітичний звіт по ринкам м'ясних виробів. Червень 2019. Ukrainian Food Exports Board. URL: <https://u-food.org/uk/post/informacijno-analiticnij-zvit-po-rinkam-masnihi-virobiv-za->

32. Hicks J.R. The Theory of Wages. – London : The London School of Economics and Political Science, 1932, 4 November, P. 122 – 123.

33. Nopton J.A., Bass F.M. A Diffusion Theory Model of Adaption and Substitution for Successive Generation of High Technology Products. Management Science. NY (USA), 1987. No 33. P. 1068–1089.

34. Fisher J. C., Pry R.H. A simple substitution model of technological change. Technological Forecasting and Social Change. 1971. No 3. P. 75–88

35. Геєць В.М., Клебанова Т.С., Черняк О.І. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування. Харків, 2005. 96 с.

36. Черняк О.І. Українська школа економічного прогнозування: стан та перспективи. URL: <http://iee.org.ua/ru/pub/p63>

37. Дудар Т.Г., Дудар В.Т. Формування ринку конкурентоспроможної агропродовольчої продукції: теорія, методика, перспективи : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2009. 246 с.

О.А. ЛИСЕНКО

*кандидат фізико-математичних наук, доцент
Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна*

ЕКОНОМЕТРИЧНИЙ АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ГІДНОЇ ПРАЦІ В УКРАЇНІ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОГНОЗ

Враховуючи зміни, що відбуваються, як в економічній сфері в цілому, так і на ринку праці зокрема, особливу важливість набувають дослідження у сфері трудових стосунків з метою покращання управління трудового потенціалу як на підприємстві так і на рівні регіону. Серед національних пріоритетів заслуговує на увагу такий напрям, як забезпечення гідної праці, що включає повний і вільний доступ індивіда до можливостей заробляти і отримувати доход. Дотримання принципів гідної праці означає нові перспективи з точки зору економічного і соціального розвитку, нові можливості, за яких зайнятість, доход і соціальна захищеність можуть бути досягнуті без компромісу між правами працюючих і соціальними стандартами [9, с. 223].

До критеріїв гідної праці науковці відносять такі:

- трудовий доход, включаючи заробітну плату, надбавки, бонуси, негрошові пільги, соціальний пакет;
- умови праці: характеристики робочого місця, рівень напруженості, взаємовідносини з колегами і керівництвом, відношенню усередині колективу;
- міра цікавості виконуваної роботи, яка має високу творчу складову, відповідає знанням, умінням, навичкам, а також здібностям і потребам працівників;
- стабільність зайнятості, що дає можливість працівнику відчувати впевненість, стабільність, розвиває лояльність і прихильність до підприємства;
- кар'єрне і професійне зростання, пов'язане із розвитком людини за усіма напрямками;
- статус працівника в колективі з точки зору затребуваності професії, рівня освіти, міри унікальності знань, умінь і навичок, так і повага до виконуваної роботи з боку суспільства;
- відсутність гендерної нерівності, особливо у рамках виплат заробітної плати;

- гідний соціальний захист; захист від втрати або зниження доходів; справедлива громадська участь у вирішенні соціальних питань [20, с. 46-47].

У грудні 2019 р. в Києві на семінарі з планування був досягнутий консенсус щодо програми, спрямованої на створення робочих місць, розширення соціального захисту, гарантування прав у сфері праці та сприяння соціальному діалогу як ключових складових економічної та соціальної політики [13]. Також за положеннями нової Програми гідної праці головними цілями визнаються національні пріоритети розвитку, визначені у Порядку денному у сфері сталого розвитку до 2030 року (Цілях сталого розвитку або ЦСР), Рамковій програмі партнерства між Урядом України та ООН (РПП) [14], Угоді про асоціацію між Україною та ЄС, Угоді про вільну торгівлю між Канадою та Україною (CUFTA) [25], Генеральній угоді про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально – економічної політики і трудових відносин в Україні на 2019–2021 роки [3]. Представлений проект нової Програми гідної праці для України було розроблено до початку пандемії COVID-19 і доопрацьовано під час карантину навесні та на початку літа 2020 року. Як зазначають автори, ця глобальна криза спричинила численні побічні ефекти з точки зору попиту та пропозиції, які є відчутними в усіх сферах економіки. Середньо- та довгостроковий вплив пандемії на системи гарантування зайнятості та соціального захисту досі не визначений, і, можливо, документ доведеться переглянути після отримання нових даних.

Розробка даної програми стала відповіддю на такі основні проблеми на ринку праці, з якими стикається країна, як низький рівень зайнятості з вираженим гендерним розривом, висока еміграція робочої сили, високий рівень безробіття та економічної неактивності серед молоді та відчутна невідповідність кваліфікації потребам ринку праці. В сфері створення умов праці та соціального захисту відсутні культура профілактики у галузі безпеки та гігієни праці, зростання участі у неформальному секторі економіки, велика заборгованість із виплати заробітної плати, виражений гендерний розрив в оплаті праці та недостатні охоплення й фінансова стійкість системи соціального страхування. Починаючи з 2020 р. глобальна криза у галузі охорони здоров'я негативно вплинула на діяльність України у деяких із зазначених вище сфер і вирішення структурних питань ринку праці

стало вкрай необхідним [13]. Представлена програма гідної праці мала на меті вирішення проблем, які належать до сфери ключових технічних експертних знань МОП. Програма на 2020-2024 роки передбачала такі пріоритети:

- 1) покращений соціальний діалог;
- 2) інклюзивна та продуктивна зайнятість;
- 3) поліпшені умови праці та соціальний захист [13, с. 2].

В сьогоdnішніх умовах воєнного стану в країні представлені пріоритети не змінилися. Єдине, що в якості кінцевих результатів в деяких регіонах країни можливі не покращання та удосконалення, а створення нових робочих місць, сучасних та ефективних служб зайнятості, укладання договорів із сильними соціальними партнерами на європейському рівні, структурні зрушення на галузевому ринку праці тощо.

Для визначення рівня реалізації положень програми необхідні методи оперативного оцінювання та прогнозування розвитку умов гідної праці. У 2012 р. в Інституті демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України була розроблена методика вимірювання регіонального людського розвитку [8]. Згідно із даною методикою для розрахунку регіонального індексу людського розвитку було включені 33 показники, об'єднані у шість блоків. Для комплексної оцінки умов праці були обрані такі показники, об'єднані в субіндексі «Гідна праця»:

- рівень зайнятості населення, що характеризує рівень доступу населення до даної форми самореалізації та доходу в регіоні;
- рівень безробіття, який характеризує можливості задоволення пропозиції робочої сили, вказує на рівень реалізації трудового потенціалу та ступень проблематичності включення до відносин зайнятості;
- частка працівників, які отримують зарплату менше 1,5 прожиткових мінімумів, який показує відсоток працівників підприємств, заробітну плату яких з урахуванням кількості членів домогосподарств можна вважати недостатньою для простого фізичного відтворення;
- частка працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам, що характеризує стан безпеки, гігієни та сприятливих умов праці працівників підприємств, установ та організацій, які безпосередньо впливають на можливості

самореалізації людини та збереження її здоров'я;

- співвідношення середньої та мінімальної заробітної плати, який показує у скільки разів регіональна середньомісячна заробітна плата перевищує мінімальну;

- рівень охоплення соціальним страхуванням, що характеризує рівень охоплення соціальним захистом працюючого населення регіону і рівень публічності та юридичної захищеності зайнятості [8, с. 11].

За даними показниками проводилася оцінка умов праці протягом 2012-2017 рр. Проте в зв'язку із прийнятою програмою [13], українські вчені стали робити спроби удосконалити та розширити показники, на основі яких розраховується індекс людського розвитку. Так вчений Шинкарюк О.В. запропонував узгодити національні завдання та індикатори ЦСР з показниками індексу регіонального людського розвитку і розширити перелік показників-індикаторів відповідно до потреб оцінки виконання національних завдань ЦСР на періоди до 2027 та до 2030 рр. [24, с. 177].

У своїй роботі [23] професор Черняк В.К. систематизував всі стадії розвитку методологічних підходів щодо оцінки регіонального людського розвитку та визначив рекомендації щодо переходу від статистичних спостережень людського розвитку до його планово-прогнозних розрахунків на періоди до 2027 та до 2030 рр.

Також дослідженням індексу людського розвитку взагалі та умовам гідної праці в регіонального розрізі зокрема присвячені роботи такі вчених як Терещенка Д.А. [21], Томчука О.В. [22], Антонюка В.П. [2], Кривцової М.С. [6]. Останнім часом багато стали приділяти уваги статистичним дослідженням питання гендерного розвитку регіонів. Так в своїй роботі автори запропонували методику розрахунку індексу гендерного розвитку на субнаціональному рівні, роблячи акценти на трьох основних показниках: довголіття, знання та гідний рівень життя [1, с. 91].

У 2019 р. вченими інституту демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи були переглянуті показники блоку «Гідна праця» і запропоновані такі:

- рівень зайнятості населення у віці 15-70 років, %;

- частка працівників, охоплених колективними договорами, % до облікової кількості штатних працівників – новий індикатор

відповідно до програми МОП – визначення кількості працівників, що працюють у неформальному секторі;

– індекс реальної заробітної плати, % до попереднього року - розраховується діленням індексу нарахованої до виплати номінальної заробітної плати (без урахування податку на доходи фізичних осіб і військового збору) на індекс споживчих цін за той же період;

– частка доходів від зайнятості в структурі доходів домогосподарств, % від сукупних ресурсів домогосподарств;

– співвідношення середньої заробітної плати жінок і чоловіків, % [7, с. 196].

Базуючись на статистичних даних, наведених в статистичних бюлетенях «Регіональний людський розвиток» за 2004-2017 рр. [15-17] проведемо економетричний аналіз з метою визначення тенденцій розвитку умов гідної праці в регіональному розрізі за різними групами за значеннями індексу людського розвитку по блоку «Гідна праця». В табл. 1 наведені регіони-лідери, які займали перші п'ять позицій у рейтингу.

Таблиця 1

Регіони-лідери за результатами розрахунків індексу людського розвитку по блоку «Гідна праця» у регіональному рейтингу протягом 2004-2017* рр.

Місце	Перше	Друге	Третє	Четверте	П'яте
1	2	3	4	5	6
2004	Дніпро-петровська	Донецька	Миколаївська	Одеська	Запорізька
2005	Дніпро-петровська	Донецька	Одеська	Закарпатська	Київська
2006	Дніпро-петровська	Донецька	Одеська	Київська	АР Крим
2007	Донецька	Дніпро-петровська	Одеська	АР Крим	Київська
2008	Одеська	Закарпатська	Дніпро-петровська	Київська	Донецька
2009	Одеська	АР Крим	Дніпро-петровська	Закарпатська	Харківська
2010	Одеська	Закарпатська	Донецька	АР Крим	Дніпро-петровська

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6
2011	Одеська	Київська	Донецька	Дніпропетровська	Закарпатська
2012	Одеська	Київська	Донецька	Дніпропетровська	Закарпатська
2013	Одеська	Закарпатська	Київська	Донецька	Дніпропетровська
2013*	Одеська	Закарпатська	Київська	Дніпропетровська	Харківська
2014	Закарпатська	Одеська	Дніпропетровська	Київська	Харківська
2015	Дніпропетровська	Одеська	Херсонська	Харківська	Запорізька
2016	Одеська	Дніпропетровська	Херсонська	Харківська	Запорізька
2017	Закарпатська	Київська	Харківська	Чернівецька	Одеська

* Інформацію за 2014-2017 роки наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, а також Донецької та Луганської областей. Здійснення розрахунків по Донецькій та Луганській областях є некоректним у зв'язку з відсутністю інформації по частині зони тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

З метою забезпечення співставності наявної інформації за 2014-2017 роки здійснено перерахунок даних за 2013 рік без урахування Автономної Республіки Крим, Донецької та Луганської областей

Джерело : складено автором на основі [15, с. 40-48; 17, с. 42, 49, 56, 63, 70]

Як свідчать дані табл. 1 протягом 2004-2006 перше рейтингове місце за результатами розрахунків індексу людського розвитку за показниками блоку «Гідна праця» займала Дніпропетровська область. Проте починаючи з 2007 р. область стала поступово втрачати свої лідерські позиції, спустившись на другу позицію у 2007 р, на третю – у 2008-2009 рр., різко спустилася на п'яте місце у 2010 р., у 2011-2012 рр. піднялась на четверте і у 2013 р. знов опустилася на п'яте. За рахунок виключення Донецької області починаючи з 2013 р. досліджуваний регіон піднявся на четверту сходинку і поступово став

покрашувати позиції: третє у 2014 р., перше у 2015 р., друге у 2016 р. Але у 2017 р. зовсім випав із групи-лідерів. Це є свідченням погіршення забезпечення умов гідної праці в Дніпропетровській області порівняно з іншими областями групи лідерів.

Донецька область протягом 2004-2006 рр. займала друге місце за результатами розрахунку індексу людського розвитку за показниками блоку «Гідна праця». У 2007 р. Донецька область зайняла перше місце серед регіонів-лідерів, проте у 2008 році (кризовому) вона спустилася на п'яту позицію, а у 2009 р. зовсім покинула групу лідерів і зайняла восьме загальне рейтингове місце. Починаючи з 2010 р. і протягом трьох років Донецька область повернулася до групи лідерів і займала третю позицію, проте за результатами 2013 р. вона знов опустилася на одну сходинку вниз. Внаслідок воєнних дій в досліджуваному регіоні, які почалися у 2014 р. вимірювання рівня людського розвитку не проводилося.

Самою перспективною областю за значеннями індексу людського розвитку по блоку «Гідна праця» протягом 2004-2013 рр. виявилася Одеська область, яка у 2004 р. займала четверте місце, у 2005-2007 рр. піднялась на одну сходинку вище, а починаючи з 2008 і по 2013 р. та у 2016 р. вона була найкращою серед інших регіонів. У 2014-2015 рр. регіон займав другу сходинку у рейтингу, а у 2017 р. спустився аж на п'яту позицію, різко погіршуючи свій показник на 16,4% порівняно із попереднім роком.

Дослідження показали, що такі області як Закарпатська, Київська області у 2004-2013 рр. частіше знаходилися у групі регіонів-лідерів, причому Київська область займала вищі сходинки порівняно із Закарпатською за виключенням 2005, 2008 та 2013 рр. У 2014 р. несподівано перше місце зайняла Закарпатська область на фоні більшого падіння значення рівня індексу людського розвитку по блоку «Гідна праця» в інших регіонах. При чому досліджуваний регіон у 2015-2016 рр. покинув п'ятірку лідерів, витиснений регіонами південно-східної частини України, які пристосувалися до нових реалій в умовах воєнних дій на сході. У 2017 р. Закарпатська область знову повернулася до групи лідерів, зайнявши перше місце, знову ж таки на фоні найменшого падіння значення рівня індексу людського розвитку по блоку «Гідна праця» порівняно з іншими регіонами.

Починаючи з 2009 р. про себе заявила Харківська область, яка

спочатку займала п'яту позицію, потім покинула групу регіонів-лідерів, потім за рахунок виключення Донецької області у 2013 р. знов зайняла п'яту позицію, закріпившись на ній і у 2014 р. і поступово стала підніматися в рейтингу вгору: у 2015-2016 рр. – четверта позиція, у 2017 р. – третя.

Необхідно зазначити, що за 2004-2017 рр. до групи регіонів-лідерів потрапляли у 2004 р. Миколаївська (третя позиція), у 2004, 2015-2016 рр. Запорізька (п'ята позиція), у 2015-2016 рр. Херсонська (третє місце), а також у 2017 р. – Чернівецька області (четверте місце), що свідчить про випадковий характер зміни результатів внаслідок погіршення показників гідної праці в інших регіонах-лідерах.

Найбільш показовим є сталість у зайнятих позиціях в групі регіонів-аутсайдерів протягом 2004-2017 рр. (табл. 2).

Таблиця 2

Регіони-аутсайдери за результатами розрахунків індексу людського розвитку по блоку «Гідна праця» у 2004-2017 рр.

Місце	22	23	24	25
1	2	3	4	5
2004	Хмельницька	Рівненська	Черкаська	Сумська
2005	Житомирська	Рівненська	Волинська	Тернопільська
2006	Житомирська	Рівненська	Волинська	Тернопільська
2007	Хмельницька	Рівненська	Волинська	Тернопільська
2008	Хмельницька	Рівненська	Тернопільська	Волинська
2009	Сумська	Рівненська	Волинська	Тернопільська
2010	Вінницька	Сумська	Волинська	Тернопільська
2011	Вінницька	Волинська	Рівненська	Тернопільська
2012	Хмельницька	Волинська	Рівненська	Тернопільська
2013	Житомирська	Волинська	Рівненська	Тернопільська

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5
Місце**	19	20	21	22
2013*	Волинська	Житомирська	Рівненська	Тернопільська
2014	Житомирська	Черкаська	Рівненська	Тернопільська
2015	Рівненська	Черкаська	Тернопільська	Вінницька
2016	Рівненська	Черкаська	Тернопільська	Вінницька
2017	Кіровоградська	Волинська	Тернопільська	Рівненська

*Інформацію за 2014-2017 роки наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, а також Донецької та Луганської областей. Здійснення розрахунків по Донецькій та Луганській областях є некоректним у зв'язку з відсутністю інформації по частині зони тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

**З метою забезпечення співставності наявної інформації за 2014-2017 роки здійснено перерахунок даних за 2013 рік без урахування Автономної Республіки Крим, Донецької та Луганської областей

Джерело : розроблено автором на основі [15, с. 40-48; 17, с. 42, 49, 56, 63, 70]

За даними табл. 2 можна сказати, що найнижчі показники за результатами розрахунків індексу людського розвитку по блоку «Гідна праця» спостерігалися протягом 2005-2014 рр. в Тернопільській області за виключенням 2008 та 2015-2017 рр. Взагалі, до трійки регіонів-аутсайдерів в Україні протягом останніх 14 років входили Рівненська, Волинська та Тернопільська області. Четверте місце знизу займали позмінно Хмельницька, Житомирська, Вінницька та Кіровоградська області.

Як показують дані табл. 2 в зазначених областях протягом 2004-2017 рр. були найменш сприятливі умови в забезпеченні гідної праці в Україні за результатами статистичних досліджень.

З виключенням з рейтингу Донецького та Луганського регіонів у 2014 р. до трійки областей-аутсайдерів потрапила Черкаська область, яка у 2017 р. спромоглася піднятися вище в рейтингу і покинути групу аутсайдерів. У 2015-2016 рр. несподівано на останнє місце опустилася Вінницька область і змогла покинути групу аутсайдерів у

2017 р. за рахунок більш значного погіршення досліджуваного показника в інших регіонах.

Розглянемо, які змінювалися значення регіонального індексу людського розвитку по блоку «Гідна праця» у 2005-2017 рр. для провідних областей, які найчастіше за розглядуваний період входили до трійки-лідерів: Дніпропетровській, Закарпатській та Одеській (рис. 1). Необхідно зауважити, що частіше аніж Закарпатська до лідерів потрапляла Донецька область, проте відсутність даних за 2014-2017 рр. не дозволяють провести аналіз змін індексу в даному регіоні.

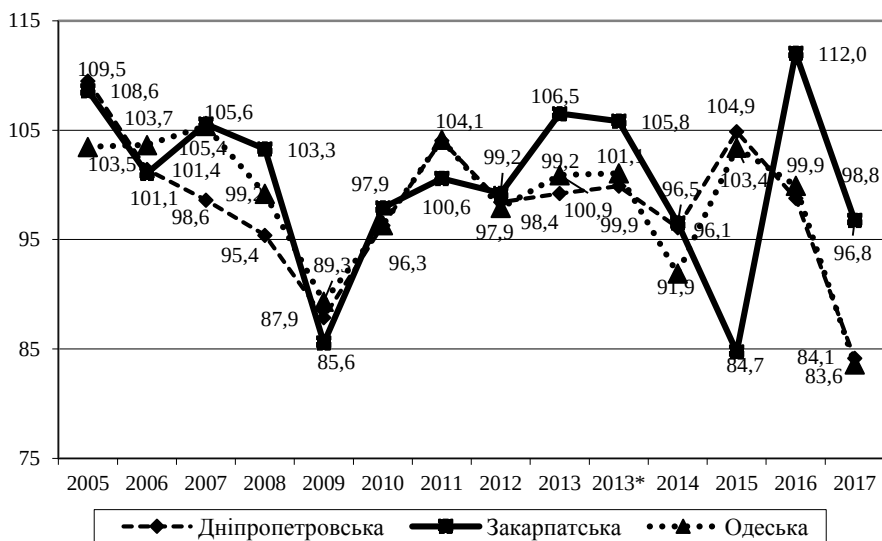


Рис. 1 Динаміка зміни регіонального індексу людського розвитку по блоку «Гідна праця» у 2005-2017 рр. у групі регіонів-лідерів, у % до попереднього року

Джерело : розраховано та побудовано автором на основі [15, с. 40-48; 17, с. 42, 49, 56, 63, 70]

Як свідчать дані рис. 1 Дніпропетровська область, займаючи перше місце мала постійний приріст індексу людського розвитку по блоку «Гідна праця» у 2005 р. порівняно з 2004 р. на 9,5%, у 2006 р. порівняно з 2005 р. на 1,4%. Донецька та Одеська області у 2005 р.

порівняно з 2004 р. мали однаковий приріст індексу, проте Донецька область мала вищий показник індексу, аніж Одеська область у 2005 р. на 2,78%. У 2006 р. по Донецькій області приріст індексу склав майже удвічі більшу величину, аніж по Одеській області, і більше, аніж по Дніпропетровській області на 5,5% та 2,3% відповідно. Проте зазначене зростання регіонального індексу по даним областям не змогло перевищити хоча і спадаючі темпи зміни регіонального індексу по Дніпропетровській області. Аналогічна картина спостерігалася і у 2007 р., коли значення індексу по Донецькій області практично не змінилося порівняно з 2006 р. (на 0,4%), а по Одеській області зросло на 5,4%, яке при цьому не дозволило Одеській області посісти перше місце.

У 2008 р. падіння індексу людського розвитку по блоку «Гідна праця» відбулося в усіх трьох областях, проте в Одеській це падіння було найменшим і склало лише 0,8% проти 4,6% в Дніпропетровській та 5,6% в Донецькій областях, що дозволило зайняти Одеській області лідируючу позицію, а Дніпропетровській області зайняти третю, а Донецькій посісти лише п'яту позицію. 2009 р. внаслідок світової кризи 2008 р. був провальним для усіх зазначених регіонів групи-лідерів. Одеська та Дніпропетровська області залишилися на своїх позиціях, проте зниження рейтингу в Донецькій області на 0,1% більше, аніж в Дніпропетровській області призвело до того, що Донецький регіон покинув групу лідерів, а його місце зайняла Харківська область.

Починаючи з 2010 і по 2012 рр. Донецька область мала випереджаючи темпи щодо зростання індексу за показниками блоку «Гідна праця», проте це не дозволило їй піднятися вище третьої позиції в групі-лідерів. Одеська і Дніпропетровська області у 2010-2012 рр. мали майже однакові темпи приросту індексу людського розвитку за показниками блоку «Гідна праця». Проте позитивна динаміка, яку Одеська область отримала ще у 2009 р., дозволив їй утримувати протягом цих років лідируючу позицію. У 2013 р. в Одеській області порівняно з 2012 р. і на відміну від двох інших областей був позитивний приріст індексу у 0,9%.

Виключення з рейтингу у 2013 р. Донецького та Луганського регіонів та перерахунок індексу людського розвитку взагалі і по блоку «Гідна праця» не призвело до значних відмінностей в значеннях досліджуваного показника для областей-лідерів (не більше

за 0,7%).

У 2015 р. Закарпатська область різко погіршила значення індексу людського розвитку за блоком «Гідна праця» на 15,3% на фоні позитивної динаміки в Дніпропетровській (на 4,9%) та Одеській (на 3,4%) областях порівняно із 2014 р. Але вже у 2016 р. в області було зафіксовано найвища зміна індексу людського розвитку по блоку «Гідна праця» серед досліджуваних регіонів-лідерів у 2005-2017 рр. – на 12% порівняно із попереднім роком. У 2017 р. всі регіони-лідери показали негативну динаміку зміни індексу, причому в Закарпатській області погіршення індексу було найменшим – 3,2% на відміну від Дніпропетровської (15,9%) та Одеської (16,4%) порівняно із 2016 р.

Розглянемо, які змінювалися значення регіонального індексу людського розвитку за блоком «Гідна праця» у 2005-2017 рр. для областей-аутсайдерів: Волинській, Рівненській та Тернопільській (рис. 2).

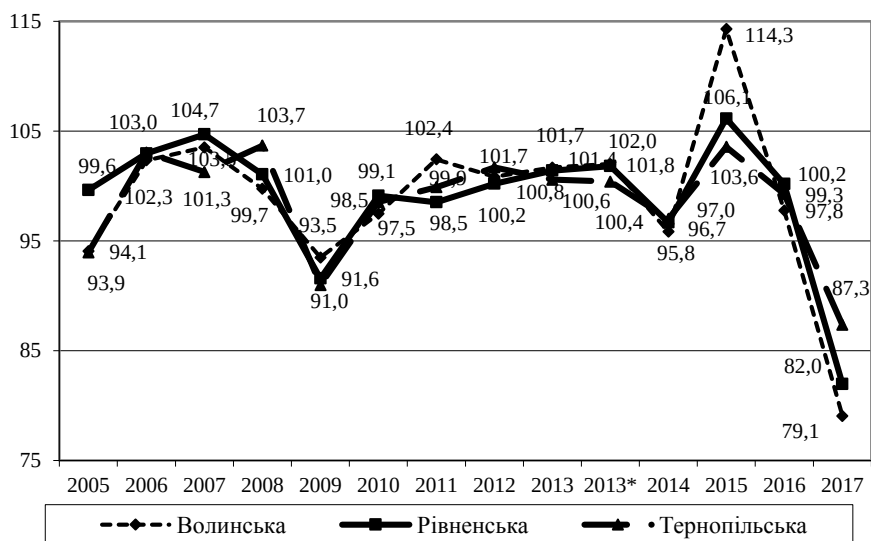


Рис. 2 Динаміка зміни регіонального індексу людського розвитку по блоку «Гідна праця» у 2005-2017 рр. у групі регіонів-аутсайдерів, у % до попереднього року

Джерело: розраховано та побудовано автором на основі [15, с. 40-48; 17, с. 42, 49, 56, 63, 70]

Як показують дані рис. 2 в групі регіонів-аутсайдерів у 2005-

2017 рр. спостерігалась практично аналогічна ситуація, як і в групі регіонів-лідерів, проте необхідно зазначити, що темпи зміни регіонального індексу людського розвитку по блоку «Гідна праця» виявилися нижчими, не більше ніж 9% у Тернопільській, 8,4% у Рівненській і 6,5% у Волинській областях, за виключенням 2015 р., коли досліджуваний показник у Волинській області зріс на 14,3%. В той час як в групі регіонів-лідерів темпи зміни виявилися більшими ніж на 10%. Проте виявлена динаміка зміни індексу не дозволила регіонам-аутсайдерам змінити свої рейтингові позиції і піднятися в загальному рейтингу серед областей України, що свідчить про достатньо низький рівень забезпечення умов гідної праці в даних регіонах. Така ситуація підтверджується і тим, що навіть позитивна динаміка зміни індексу людського розвитку за блоком «Гідна праця» у 2012-2013 та 2015 рр. не дозволила даним областям покращити свої позиції в загальноукраїнському рейтингу.

Необхідно також зауважити, що значення рівня умов гідної праці в даних областях практично однакові. Це підтверджується тим, що у 2008 р. позитивна динаміка зміни індексу в Тернопільській області (3,7%) дозволила піднятися даній області з останній позиції рейтингу на одну вище, змістивши Волинську область на останню позицію, яка мала достатньо мале зниження значення індексу в рейтингу (0,3%). Аналогічна ситуація спостерігалася і у 2011-2013 рр., коли невеликий додатний приріст індексу людського розвитку по блоку «Гідна праця» призвів до зміни структури рейтингу регіонів-аутсайдерів. Так приріст по Волинській області у 2011 р. на 2,4% порівняно з 2010 р. на фоні малого зниження в Тернопільській (0,1%) та Рівненській (1,5%) областях дозволив піднятися Волинській області на 23 позицію. Малі темпи падіння індексу людського розвитку по блоку «Гідна праця» порівняно з іншими областями у 2014 р. на 4,2%, у 2016 р. – на 2,2% порівняно з попереднім роком та випереджаючі темпи зростання показника у 2015 р. (14,3%) дозволили Волинській області покинути групу-аутсайдерів. Проте найбільше падіння значення досліджуваного індексу у 2017 р. (30,1%) повернуло область знов до трійки регіонів-аутсайдерів.

Як показали дослідження загалом для усіх регіонів України значення індексу людського розвитку по блоку «Гідна праця», які були перераховані у 2013 р. з метою співставності даних 2014-2016 рр. практично не відрізняються від попередніх, тобто відхилення

склали не більше 1%.

Починаючи з 2018 р. індекс людського розвитку не обчислювався. На основі представлених статистичних даних спрогнозуємо тенденцію щодо динаміки змін індексу на два роки – 2018-2019 рр. Подальше прогнозування вимагає достатньо великої корекції в зв'язку із початком пандемії COVID-19 з 2020 р. та введенням воєнного положення у лютому 2022 р., що глобально змінили умови, які впливали на розвиток людства у всьому світі і в Україні зокрема і практично зводить до нуля вірогідність прогнозів на основі статистичних даних попередніх років.

Проведемо економетричний аналіз розвитку індексу людського розвитку за показниками блоку «Гідна праця» на 2018-2019 рр. для областей-лідерів та областей-аутсайдерів (табл. 3).

Таблиця 3

Економетричний прогноз індексу людського розвитку по блоку «Гідна праця» на 2018-2019 рр. для областей-лідерів та областей-аутсайдерів

Області	Одеська	Дніпро-петровська	Закарпатська	Волинська	Рівненська	Тернопільська
Середнє значення індексу	0,651	0,645	0,63	0,536	0,529	0,521
Стандартне відхилення	0,055	0,068	0,05	0,032	0,03	0,027
Економетрична функція	Квадратична	Лінійна	Кубічна	Поліном 4-о ступеня	Поліном 4-о ступеня	Лінійна
Коефіцієнт детермінації	0,68	0,69	0,6	0,49	0,44	0,51
Прогноз						
2018	0,53	0,543	0,611	0,637	0,512	0,487
2019	0,503	0,531	0,63	0,553	0,416	0,483
Відносні відхилення від 2017						
2018	2,43	5,31	6,61	40,19	15,41	7,77
2019	-2,92	2,85	10	21,63	-6,17	6,82

Джерело: розраховано автором на основі [15, с. 40-48; 17, с. 42, 49, 56, 63, 70]

Як показують дані табл. 3 в середньому найкраще значення

індексу людського розвитку по блоку «Гідна праця» у 2004-2017 рр. спостерігалось в Одеській області, а найгірше в Тернопільській і середнє значення індексу для Одеської області виявилось більше за Тернопільську на 25%. Таким чином, по Україні розбіжності в значеннях індексу людського розвитку за показниками блоку «Гідна праця» не перевищує першого квартилю. Розкид даних навколо середнього для досліджуваних областей не є значним в межах від 5% до 10% (найбільший відхилення виявилось для Дніпропетровської області – 10,5% і найменше – для Тернопільської – 5,2%).

Проведений економетричний аналіз засвідчив, що тільки в Дніпропетровській та Тернопільській областях за 14 років спостерігалась лінійна зміна показників блоку «Гідна праця» для 69% та 51% представлених статистичних даних відповідно.

В таких областях, як Одеська та Закарпатська, більше половину статистичних даних, тобто 68% та 60% відповідно, можливо описати квадратичною та кубічною поліноміальною кривою, тобто нелінійними кривими більш високого порядку, які придадуть прогнозованим даним відповідний коливний характер. В Волинській та Рівненській областях для того, щоб описати хоча б половину всіх статистичних даних необхідна поліноміальна крива четвертого та вищого порядків. Отримані економетричні функціональні залежності на фоні невисокого розкиду даних навколо середнього (табл. 3) свідчать про достатньо значний коливний характер значень індексу людського розвитку по блоку «Гідна праця» у 2004-2017 рр. для зазначених областей не дозволять отримати адекватні прогнозні значення досліджуваного індексу в довгостроковій перспективі.

Так у прогнозованих 2018-2019 рр. на основі попередніх статистичних даних повинно було відбутися зростання індексу людського розвитку за показниками блоку «Гідна праця» в таких областях як Дніпропетровська на 5,3% та 2,9%, Закарпатська на 6,6% та 10% і Тернопільська на 7,8% та 6,8% відносно 2017 р. Значне покращання індексу людського розвитку за показниками блоку «Гідна праця» в Закарпатській області пояснюється достатньо коливним характером і не може мати достовірну оцінку.

В Одеській області порівняно з 2017 р. індекс людського розвитку у 2018 р. спочатку повинний був покращитися на 2,4%, а у 2019 р. знизитися майже на 3%, що пояснюється погіршенням динаміки показників в 2016-2017 роках. Прогнозовані значення показників для

Волинської та Рівненської області достатньо сильно відрізняються від попереднього 2017 р. і не можуть характеризувати тенденції людського розвитку в даних областях.

Проаналізуємо більш детально блок «Гідна праця» за окремими складовими в регіональному розрізі для областей-лідерів та аутсайдерів за 2012-2017 рр., оскільки статистична інформація представлена тільки за цей період.

В табл. 4 наведені зважені калібровані стандартизовані значення показника «Рівень зайнятості населення» та ранги областей України за 2012-2017 рр.

Таблиця 4

Зважені калібровані стандартизовані значення показника «Рівень зайнятості населення» та ранги по блоку «Гідна праця» областей-лідерів та областей-аутсайдерів за 2012-2017 рр.*

Області	Одеська	Дніпро-петровська	Закарпатська	Волинська	Рівненська	Тернопільська
2012	0,0909	0,0953	0,0895	0,0908	0,0915	0,0840
Ранг	13	1	22	15	11	24
2013	0,0919	0,0957	0,0911	0,0913	0,0915	0,0852
Ранг	7	1	16	14	13	22
2014	0,0874	0,0926	0,0882	0,0845	0,0882	0,0818
Ранг	9	1	5	18	6	22
2015	0,0919	0,0973	0,0928	0,0889	0,0927	0,0860
Ранг	9	1	5	18	6	22
2016	0,0915	0,0968	0,0923	0,0884	0,0922	0,0856
Ранг	9	1	5	18	6	22
2017	0,0796	0,0818	0,0761	0,0691	0,0767	0,0714
Ранг	10	2	20	22	17	21

*Інформацію за 2014-2017 роки наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, а також Донецької та Луганської областей

Джерело: розраховано автором на основі [15, с. 40-48; 17, с. 42, 49, 56, 63, 70]

Як показують дані табл. 4 за показником «Рівень зайнятості населення» лідером була Дніпропетровська область, яка чотири роки з п'яти займала перше місце і лише у 2017 р. знизилася рівень зайнятості населення (на 15,5% порівняно з 2016 р.) і поступилася Харківській

області (значення показника 0,0850), яка не перевершила всі попередні досягнення за чотири роки по Дніпропетровській області. По Одеській області даний показник не є найкращим і лідер у загальному рейтингу по блоку «Гідна праця» по Україні ледь входить в першу десятку областей та мав відставання від Дніпропетровської області за досліджувані періоди 4-5%, за винятком 2017 р., коли відставання склало 2,7% за рахунок зниження значення показника в Дніпропетровській області. Стосовно Закарпатської області можна сказати, що у 2012 та 2017 рр. область показала практично найнижчі значення показника «Рівень зайнятості населення». І лише у 2014-2016 рр. область мала високі значення показника, що відповідає області, яка займає лідируючі позиції в Україні по блоку «Гідна праця». Проте у 2017 р. Закарпатська область знов посіла 20 місце і відставання від лідера – Харківської області склало 10,5%.

По областям-аутсайдерам можна зауважити наступне, що за досліджуваний період тільки Рівненська область у 2014-2016 рр. значно поліпшила свої позиції, хоча у 2014 р. це відбулося за виключенням із статистичного дослідження регіонів, що тимчасово окуповані. Усі ці три роки область показувала ліпші значення показника «Рівень зайнятості населення» аніж лідер по Україні – Одеська область, випереджаючи останню в середньому майже на 1%.

Загалом за показником «Рівень зайнятості населення» дослідження показали, що у 2012-2017 рр. розмах варіації (0,0282) склав 32% від середнього значення (0,0882), при цьому стандартне відхилення від середнього (0,0053) по усім областям склав 6,1% відносно середнього значення показника. Отже, для України за даними показником зберігався у досліджувані періоди достатньо рівномірний розподіл рівня зайнятості населення, зосереджений навколо середнього.

В табл. 5 наведені зважені калібровані стандартизовані значення показника «Рівень безробіття» та ранги областей України за 2012-2017 рр.

Як показують дані табл. 5 за показником «Рівень безробіття» протягом 2012-2017 рр. найнижчий рівень безробіття спостерігався в Одеській області – області-лідері по блоку «Гідна праця», яка чотири з шести років займала перше місце, у 2012 р. вона була другою серед 25 регіонів, поступившись АР Крим і спустилася на третю сходинку серед 22 регіонів, пропустивши Харківську (перша, 0,1486,

відставання склало 16,5%) і Київську (друга, 0,1380, відставання склало 10,1%) області.

Таблиця 5

Зважені калібровані стандартизовані значення показника «Рівень безробіття» та ранги по блоку «Гідна праця» областей-лідерів та областей-аутсайдерів за 2012-2017 рр. *

Області	Одеська	Дніпро-петровська	Закарпатська	Волинська	Рівненська	Тернопільська
2012	0,1481	0,1316	0,0997	0,1060	0,0880	0,0857
Ранг	2	5	17	12	23	25
2013	0,1590	0,1309	0,1097	0,1078	0,0909	0,0871
Ранг	1	4	10	12	19	22
2014	0,1463	0,1218	0,1050	0,0996	0,0911	0,0860
Ранг	1	4	11	13	17	20
2015	0,1537	0,1280	0,1103	0,1046	0,0957	0,0904
Ранг	1	4	11	13	17	20
2016	0,1530	0,1274	0,1098	0,1041	0,0952	0,0900
Ранг	1	4	11	13	17	20
2017	0,1241	0,1061	0,0864	0,0729	0,0764	0,0756
Ранг	3	5	12	22	18	19

*Інформацію за 2014-2017 роки наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, а також Донецької та Луганської областей

Джерело: розраховано автором на основі [15, с. 40-48; 17, с. 42, 49, 56, 63, 70]

Загалом за шість років Одеська область за виключенням 2017 р. демонструвала рівень зайнятості населення на достатньо стабільному рівні, який був одним із самих найнижчих в Україні і тільки у 2017 р. значення досліджуваного показника погіршилися майже на 18,4% порівняно із середнім значенням показника за попередні п'ять років.

Другий регіон-лідер за блоком «Гідна праця» – Дніпропетровська область – хоча і не попадав до трійки лідерів за значеннями досліджуваного показника «Рівень безробіття», проте показав стабільний розподіл – середнє значення дорівнює 0,1243, що є нижчим за найкращий результат (0,159 – зафіксований в Одеській області у 2013 р.) на 21,8%, проте на 16,1% більше ніж значення даного показника в середньому по Україні у 2012-2017 рр. За

досліджувані шість років відхилення від середнього по області склало лише 7,7%.

Для Закарпатської області даний показник не є найкращим, за шість років, за виключенням 2012 р., коли область посіла аж 17 місце в рейтингу серед 25 регіонів України, в 2013-2017 рр. область після високого стрибка у 2013 р. (10 місце) стала повільно опускатися до 12 місця у 2017 р.

Стосовно областей-аутсайдерів необхідно зауважити, що для Волинського регіону даний показник не є найгіршим, за винятком 2017 р., коли область зайняла останню сходинку в рейтингу, показавши найгірше значення показника «Рівень безробіття» за шість років. Всі інші роки область практично займала місця десь всередині рейтингу, на рівні Закарпатської області, маючи відставання у 2012-2016 рр. в середньому на 2,3% від середнього значення по Україні.

Для Рівненської та Тернопільської областей даний показник теж не є найгіршим, в середньому області відставали від середнього значення по Україні на 16,4% та 19,9% відповідно. При цьому за винятком Тернопільської області у 2012 р. обидва регіони не займали останні місця в рейтингу областей України за показником «Рівень безробіття».

Загалом за даним показником можна сказати наступне, що у 2012-2017 рр. розмах варіації (0,0861) склав 80,5% від середнього значення (0,1071), тобто рівень безробіття мав в Україні достатньо великий розкид даних між максимальним (Одеська область у 2013 р. – 0,159) та мінімальним значенням (Волинська область у 2017 р. – 0,0729) по областям. При цьому стандартне відхилення від середнього (0,0861) по усім областям достатньо вагоме і склало 17,6% відносно середнього значення показника. Отже, для України за даними показником на відміну від показника «Рівень зайнятості населення» у досліджувані періоди відбувалося невелике розходження від середнього значення.

В табл. 6 наведені зважені калібровані стандартизовані значення показника «Частка працівників, які отримують зарплату менше 1,5 прожиткових мінімумів» та ранги областей України за 2012-2017 рр. Проведені дослідження показали, що протягом 2012-2017 рр. найкращі результати показала Дніпропетровська область, яка всі шість років не покидала трійки лідерів, що свідчить про достатньо високий науково-технічний потенціал області.

Таблиця 6

Зважені калібровані стандартизовані значення показника
«Частка працівників, які отримують зарплату менше
1,5 прожиткових мінімумів» та ранги по блоку «Гідна праця»
областей-лідерів та областей-аутсайдерів за 2012-2017 рр. *

Області	Одеська	Дніпро- петровська	Закар- патська	Волин- ська	Рівнен- ська	Терно- пільська
2012	0,1166	0,1384	0,1197	0,1107	0,1216	0,1055
Ранг	13	3	11	21	9	23
2013	0,1253	0,1398	0,1258	0,1170	0,1262	0,1037
Ранг	8	1	6	17	5	22
2014	0,1081	0,1407	0,1285	0,1102	0,1220	0,1039
Ранг	17	1	2	14	7	21
2015	0,1180	0,1413	0,1353	0,1235	0,1286	0,1084
Ранг	19	1	4	10	7	20
2016	0,1128	0,1417	0,1427	0,1142	0,1350	0,1081
Ранг	17	2	1	14	6	19
2017	0,1022	0,1207	0,1242	0,1006	0,1072	0,0986
Ранг	10	2	1	15	8	20

*Інформацію за 2014-2017 роки наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, а також Донецької та Луганської областей

Джерело: розраховано автором на основі [15, с. 40-48; 17, с. 42, 49, 56, 63, 70]

У 2016-2017 рр. на першу сходинку піднялась Закарпатська область, перевищуючи середнє значення по Україні на 9,8%. Отже, даний показник є одним із найкращих для Закарпатської області, що дозволило регіону увійти до трійки-лідерів України за показниками блоку «Гідна праця».

Одеська область у 2012-2017 рр. показала не найкращі значення показника, не піднімаючись вище 8 місця в рейтингу у 2013 р. та займаючи місця у другій половині рейтингу регіонів, відстаючи від середнього значення показника «Частка працівників, які отримують зарплату менше 1,5 прожиткових мінімумів» по Україні на 3,4%.

Стосовно групи регіонів-аутсайдерів можна сказати, що за даним показником у 2014-2016 рр. Волинська область навіть перевищувала показники, які мала Одеська область-лідер, відстаючи від середнього значення по Україні на 4,3%, тобто показувала значення практично

на рівні Одеського регіону. Рівненська область як для аутсайдера мала найкращі значення за даним показником, займаючи кращі позиції в рейтингу аніж Одеська область, а у 2012-2013 рр. вище аніж Закарпатська область, перевищуючи середнє значення по Україні на 4,8%. Тернопільська область показала не найкращі значення показника, займаючи практично останні місця та мала нижчі за середнє значення по Україні на 11,1%.

Загалом по Україні за 2012-2017 рр. даний показник мав найвище середнє значення (0,1178) за рахунок найвищих значень показника у 2012 р. в Донецькій (0,1764) та Луганській (0,1505) областях. Ці значення перевищують середні по Україні за досліджувані періоди на 49,7% та 27,8% відповідно. Такі відмінні значення в зазначених областях також вплинули на розмах (0,0858, тобто 72,8% від середнього значення) та стандартне відхилення (0,0129, тобто 10,9% від середнього значення), що свідчить про практично такий же характер розкиду даних як і у показника «Рівень безробіття».

В табл. 7 наведені зважені калібровані стандартизовані значення показника «Частка працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам» та ранги областей України за 2012-2017 рр.

Дані табл. 7 свідчать, що за показником «Частка працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам» протягом 2012-2017 рр. найкращі умови для роботи в Україні створені в Закарпатській області. Даний регіон протягом шести років був лідером серед областей України окрім 2015-2016 рр., коли він поступився Волинській (друге місце) та Херсонській (перше місце) областям.

Найгірші значення показника були встановлені у Дніпропетровській області – одного із розвинутих промислових центрів України. Протягом всього досліджуваного періоду регіон займав останнє місце в рейтингу, окрім 2012 р., коли область мала кращі значення показника, випередивши Донецьку та Луганську області, які посіли відповідно останні місця в рейтингу.

Одеська область протягом шести років поступово втрачала позиції починаючи з третьої сходинки у 2012 р. серед 25 регіонів і зупинилась на 11 місці у 2017 р. серед 22 областей. При цьому в середньому значення показника перевищувало середнє значення показника по Україні на 13,6%.

Таблиця 7

Зважені калібровані стандартизовані значення показника
«Частка працівників, які працюють в умовах, що не відповідають
санітарно-гігієнічним нормам» та ранги по блоку «Гідна праця»
областей-лідерів та областей-аутсайдерів за 2012-2017 рр. *

Області	Одеська	Дніпро- петровська	Закар- патська	Волин- ська	Рівнен- ська	Терно- пільська
2012	0,1191	0,0472	0,1620	0,0692	0,0618	0,1015
Ранг	3	23	1	18	21	6
2013	0,1010	0,0433	0,1767	0,0664	0,0585	0,0998
Ранг	5	22	1	17	20	6
2014	0,0960	0,0412	0,1680	0,0632	0,0556	0,0949
Ранг	5	22	1	17	20	6
2015	0,0904	0,503	0,1033	0,1108	0,0647	0,0932
Ранг	9	22	3	2	18	7
2016	0,0899	0,0501	0,1027	0,1102	0,0643	0,0927
Ранг	9	22	3	2	18	7
2017	0,0666	0,0374	0,1573	0,0664	0,0499	0,0811
Ранг	11	22	1	12	20	5

*Інформацію за 2014-2017 роки наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, а також Донецької та Луганської областей

Джерело: розраховано автором на основі [15, с. 40-48; 17, с. 42, 49, 56, 63, 70]

В групі регіонів-аутсайдерів Тернопільська область на відміну від інших показників показувала достатньо високі результати, займаючи шосте або сьоме місце, а у 2017 р. навіть поліпшила свій рейтинг, зайнявши п'яту сходинку. Середнє значення показника в досліджуваному регіоні перевищувало середнє значення по Україні аналогічно як і Одеська область на 13,6%. Однакові відмінності виявилися внаслідок розкиду значень показника в Одеській області і практична незмінність значень показника в Тернопільській області.

Рівненська область за показником мала трохи краще результати аніж Дніпропетровська, проте вище 18 позиції піднятися не змогла і мала значення в середньому на 28,4% гірші аніж по Україні.

Аналізуючи статистичні дані загалом по Україні можна сказати, що за даним показником спостерігався найбільший розкид

досліджуваного показника: розмах (0,1393) більше ніж у 1,5 рази перевищував середнє значення (0,0826) по країні, стандартне відхилення (0,0272) склало практично 33% від середнього.

В табл. 8 наведені зважені калібровані стандартизовані значення показника «Співвідношення середньої заробітної плати до мінімальної» та ранги областей України за 2012-2017 рр.

Таблиця 8

Зважені калібровані стандартизовані значення показника
«Співвідношення середньої та мінімальної заробітної плати»
та ранги по блоку «Гідна праця» областей-лідерів та
областей-аутсайдерів за 2012-2017 рр.*

Області	Одеська	Дніпро- петровська	Закар- патська	Волин- ська	Рівнен- ська	Терно- пільська
2012	0,0916	0,1065	0,0798	0,0794	0,0874	0,0741
Ранг	9	3	20	21	12	25
2013	0,0952	0,1077	0,0825	0,0833	0,0919	0,0762
Ранг	7	2	18	16	8	22
2014	0,0898	0,1045	0,0788	0,0781	0,0871	0,0726
Ранг	7	1	17	18	8	22
2015	0,0982	0,1100	0,0852	0,0829	0,0901	0,0755
Ранг	5	1	13	17	9	22
2016	0,0983	0,1037	0,0879	0,0827	0,0892	0,0755
Ранг	5	3	10	15	9	22
2017	0,0805	0,0853	0,0782	0,0719	0,0740	0,0683
Ранг	7	3	9	16	13	22

*Інформацію за 2014-2017 роки наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, а також Донецької та Луганської областей

Джерело: розраховано автором на основі [15, с. 40-48; 17, с. 42, 49, 56, 63, 70]

Проведений аналіз даних табл. 8 показав, що за показником «Співвідношення середньої та мінімальної заробітної плати» найкращі значення мала область-лідер за показниками блоку «Гідна праця» – Дніпропетровська. Всі шість років вона не опускалася нижче третьої позиції. В середньому значення по регіону перевищувало середнє значення по країні на 19%. Найгірші значення показника в групі лідерів спостерігалися в Закарпатській області. Хоча, необхідно

зауважити, що за досліджуваний період область постійно поліпшувала свої позиції починаючи з 20 сходинки серед 25 регіонів в рейтингу у 2012 р. і закінчуючи 9 позицією у 2017 р. При цьому великого розкиду даних навколо середнього для даного регіону не спостерігалось ($0,0821 \pm 0,0039$), відхилення склало не більше 5%. Це можна пояснити погіршенням значень досліджуваного показника в інших регіонах України, за рахунок чого відбулося покращання позицій Закарпатської області.

В групі регіонів-аутсайдерів Тернопільська область показувала найгірші значення досліджуваного показника всі шість років і в середньому значення показника гірший за середній по Україні на 14,8%. Рівненська область спочатку показала тенденцію до покращання своїх позицій за даним показником піднявшись з 12 позиції у 2012 р. до 8 у 2013-2014 рр., а потім поступово здала свої позиції і опинилася на 13 місці у 2017 р. Таким чином, в середньому область показала практично і середній результат по Україні, перевищуючи останній лише на 0,2%.

Волинська область мала аналогічний розподіл значень показника як і Тернопільська область, в середньому значення показника було гірше середнього по Україні на 7,8%, що є трохи кращим ніж в Тернопільській області.

Загалом по Україні отримані значення показника мали менший розмах (0,0503) даних на відміні від попередніх аналізованих показників, але більший ніж у показника «Рівень зайнятості населення», який склав 58,1% від середнього значення (0,0865). Також розкид даних (0,01) навколо середнього є незначним порівняно з попередніми показниками.

В табл. 9 наведені зважені калібровані стандартизовані значення показника «Рівень охоплення соціальним страхуванням» та ранги областей України за 2012-2017 рр.

Аналіз даних табл. 9 за показником «Рівень охоплення соціальним страхуванням» показав, що протягом 2012-2017 рр. найкраща ситуація в Україні із соціальним страхуванням спостерігалася в Дніпропетровській області, яка всі шість років займала лідируюче недосяжне положення, оскільки значення показника перевищувало в середньому за досліджуваний період на 29,1% середні значення по країні.

Таблиця 9

Зважені калібровані стандартизовані значення показника
«Рівень охоплення соціальним страхуванням»
та ранги по блоку «Гідна праця» областей-лідерів та
областей-аутсайдерів за 2012-2017 рр. *

Області	Одеська	Дніпро- петровська	Закар- патська	Волин- ська	Рівнен- ська	Терно- пільська
2012	0,0789	0,0975	0,0598	0,0703	0,067	0,0661
Ранг	7	1	25	17	21	22
2013	0,0797	0,0985	0,0604	0,0710	0,0677	0,0667
Ранг	6	1	22	15	18	19
2014	0,0717	0,0911	0,0553	0,0723	0,0652	0,0640
Ранг	11	1	22	9	17	18
2015	0,0736	0,0937	0,0584	0,0773	0,0685	0,0675
Ранг	13	1	21	9	17	18
2016	0,0738	0,0934	0,0569	0,0752	0,0652	0,0654
Ранг	13	1	21	10	18	17
2017	0,0648	0,0846	0,0509	0,0737	0,0592	0,0568
Ранг	10	1	21	4	16	18

*Інформацію за 2014-2017 роки наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, а також Донецької та Луганської областей

Джерело: розраховано автором на основі [15, с. 40-48; 17, с. 42, 49, 56, 63, 70]

Достатньо посередньо склалася ситуація в Одеській області, яка за шість років вище шостого місця у 2013 р. піднятися не змогла. У 2014-2016 р. з'явилася тенденція щодо погіршення ситуації і лише у 2017 р. область змогла піднятися на три сходинки вгору в загальному рейтингу областей України і в середньому значення показника перевищувало середнє значення показника по країні на 2,2%.

На відміну від Одеської області, лідер групи аутсайдерів – Волинська область – із 17 сходинки у 2012 р. зуміла піднятися до четвертої в загальному рейтингу регіонів за досліджуванним показником у 2017 р., проте в середньому за шість років значення показника відрізнялося лише на 1,6% від середнього по Україні. Це свідчить, що встановлений прогрес області в рейтингу регіонів скоріш за все відбувся за рахунок зниження значень даного показника у регіонів лідерів.

Третій лідер країни за показниками блоку «Гідна праця» – Закарпатська область всі шість років займала останні позиції. За даним показником навіть області-аутсайтери – Рівненська та Тернопільська, які стабільно показували практично однакові результати, відрізняючись в середньому за шість років на 9,3% та 10,7% від середнього по Україні і зуміли випередити Закарпатську область. В середньому показник рівня охоплення соціальним страхуванням на Закарпатті нижче на 21,1% ніж середнє значення по Україні.

Загалом по Україні за 2012-2017 рр. даний показник мав аналогічні за значеннями характеристики розмаху та стандартного відхилення як і показник «Частка працівників, які отримують зарплату менше 1,5 прожиткових мінімумів» у відсотковому відношенні до середнього значення по Україні.

Зважаючи, що останні роки не проводилися розрахунки індексу регіонального людського розвитку і економетричний аналіз показав достатньо високий коливний характер значень індексу людського розвитку по блоку «Гідна праця» можна спробувати виявити його тенденції за окремим показниками, що входили в досліджуваний блок «Гідна праця», зокрема за такими показниками [17, с. 33-35]:

- рівень зайнятості населення України – показник-стимулятор з вагою в інтегральному субіндексі «Гідна праця» – 16%;

- рівень безробіття – показник-дестимулятор з вагою в інтегральному субіндексі «Гідна праця» – 19,3%;

- співвідношення середньої та мінімальної заробітної плати – показник-стимулятор з вагою в інтегральному субіндексі «Гідна праця» – 15,6%.

Зазначені показники загалом мають вагу більше за половину (50,9%) в субіндексі «Гідна праця». Інші три показники або не представлені статистичними даними в широкому доступі, або мають дані не за всі роки, як наприклад, «Частка працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам», для якого є дані за кожні два роки.

В табл. 10 наведені значення показника «Рівень зайнятості населення» у 2012-2021 рр. по Україні та регіонам-лідерам і регіонам-аутсайдерам за показниками блоку «Гідна праця» у 2012-2017 рр. Ссеред областей-лідерів найкращі значення показника «Рівень зайнятості населення» показувала Дніпропетровська область.

Таблиця 10

Рівень зайнятості населення України за 2012-2021 рр.
в областях-лідерах та областях-аутсайдерах
по блоку «Гідна праця» у 2012-2017 рр. та Україні*, %

Області	Україна	Одеська	Дніпро-петровська	Закарпатська	Волинська	Рівненська	Тернопільська
2012	59,7	59,2	61,4	57,5	59,3	59,2	55,5
2013	60,3	59,6	62,1	58,6	59,7	59,6	56,2
2014	56,6	56,7	60,2	56,4	54,9	57,2	52,9
2015	56,7	57,3	60,9	56,2	53,1	58,5	51,6
2016	56,3	56,7	59,1	54,8	51,0	56,9	52,0
2017	56,1	56,1	58,0	53,8	48,8	55,1	51,0
2018	57,1	57,2	58,6	54,5	49,5	56,8	52,7
Ранг		10	2	20	24	15	22
2019	58,2	58,3	59,5	55,4	50,9	58,4	53,8
Ранг		13	3	21	23	12	22
2020	56,2	56,8	58,0	53,7	48,9	56,1	51,6
Ранг		6	2	20	24	13	22
2021	55,7	56,6	57,9	52,8	48,5	55,0	50,8
Ранг		4	2	20	24	15	22

*Із 2014 року дані наведено без частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Джерело: розраховано автором на основі [4, с. 131; 5, с. 150; 18]

Дніпропетровська область у 2012-2016 рр. займала першу сходинку в рейтингу областей за даним показником. За винятком 2019 р. область не спускалася нижче другої позиції і незначно перевищувала середнє значення по Україні на 2,2-5%. Значно поліпшили свої позиції в рейтингу регіонів за даним показником – Одеська область, яка піднялась з 13 позиції у 2012 р. і відставала від середнього значення по Україні на 0,8% до четвертої позиції у 2021 р. перевищуючи середнє значення по Україні на 1,4%. Отже, область-лідер тільки зміцнила свої позиції за даним показником. Закарпатська область, яка порівно з 2012-2013 рр. значно покращала свої позиції у 2014-2016 рр., займавши п'яту сходинку, починаючи із 2017 р. знову виявилась серед аутсайдерів за даним показником, не піднімаючись вище 20 сходинки в рейтингу із 24 регіонів. Серед регіонів-

аутсайдерів аналогічна ситуація склалася із Ровенською областю, яка змогла піднятися до 6 місця у 2014-2016 рр., а потім спустилася до середини другої десятки. Проте даний регіон за даним показником був найкращим серед областей-аутсайдерів за показниками блоку «Гідна праця» у 2012-2017 рр. Стабільно одні із найгірших значень рівня зайнятості населення мали Волинська та Тернопільська області. Даний показник виявився для них одним із тих, за якими дані регіони не можуть вибитися із аутсайдерів.

Загалом по Україні за досліджуваний період у 2017-2021 рр. середній рівень зайнятості населення по країні практично відповідав медіанному значенню, розділивши регіони навпіл. За даним показником виявилася достатньо висока щільність розподілу навколо середнього по усім регіонам у досліджуваний період: стандартне відхилення складало не більше 4,6% від середнього значення по Україні.

Також за даним показником починаючи з 2016 р. перше місце займала Харківська область, маючи найвищий рівень зайнятості населення і випереджаючи незначно середній рівень по країні мінімально на 6% у 2016 р. і максимально на 8% у 2017 р. Найгіршими в рейтингу виявилися крім Волинської області ще і Донецька, яка з'явилася в аутсайдерах починаючи з 2014 р.

В табл. 11 наведені значення показника «Рівень безробіття населення» у 2012-2021 рр. в Україні загалом та областям-лідерам і областям-аутсайдерам зокрема за показниками блоку «Гідна праця» у 2012-2017 рр.

Як свідчать дані табл. 11 Одеська область не погіршила свої позиції за даним показником порівняно з іншими регіонами. Загалом по Україні за статистичними даними [4, с. 136; 5, с. 155; 18], тільки у 2019 р. був найнижчий рівень безробіття, значення якого суттєво погіршилося у 2020-2021 рр. відповідно на 15,9 та 20,7%. Всі інші регіони мали таку ж тенденцію до погіршення показника (рис. 3).

Як показує рис. 3 у 2016-2017 рр. зростання рівня безробіття у визначених областях-лідерах за показниками блоку «Гідна праця» мала хоча і невисокі, проте випереджаючі темпи порівняно із середньому по країні, порівняно із 2014 р., коли бурхливе зростання рівня безробіття внаслідок воєнних дій на сході країни склало майже 30% по Україні і лише Закарпатська область показала підвищення менше 20%.

Таблиця 11

Рівень безробіття населення (за методологією МОП)
у 2012-2021 рр. в областях-лідерах та областях-аутсайдерах
по блоку «Гідна праця» у 2012-2017 рр. та Україні, %

Області	Україна	Одеська	Дніпро- петровська	Закар- патська	Волин- ська	Рівнен- ська	Терно- пільська
2012	7,5	5,8	6,6	8,7	8,1	9,8	9,8
2013	7,2	5,3	6,5	7,8	7,8	9,4	9,4
2014	9,3	6,7	8,0	9,2	9,9	10,6	11,3
2015	9,1	6,5	7,2	9,2	9,8	9,9	11,8
2016	9,3	6,8	7,9	10,0	11,5	10,6	11,5
2017	9,5	7,3	8,5	10,5	12,5	11,6	11,9
2018	8,8	6,4	8,0	10,0	11,4	9,7	10,4
Ранг		3	7	15	21	12	18
2019	8,2	5,9	7,7	9,1	10,6	8,3	10,0
Ранг		3	7	12	20	10	18
2020	9,5	7,1	8,6	10,6	12,5	9,3	11,5
Ранг		3	6	12	21	8	18
2021	9,9	7,3	8,9	11,1	12,7	9,6	11,9
Ранг		3	6	13	21	8	18

*Із 2014 року дані наведено без частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Джерело: розраховано автором на основі [4, с. 136; 5, с. 155; 18]

У 2018-2019 рр. рівень безробіття знижувався приблизно однаковими темпами, окрім Одеської області (у 2018 р. зниження склало 11,2%). У 2020 р. внаслідок пандемії та зміни умов праці знов випереджаючими темпами зріс від 12% у Дніпропетровській до 20% в Одеській областях. У наступний рік відбулося подальше незначне практичне рівне в усіх областях зростання рівня безробіття як відголоски боротьби із пандемією.

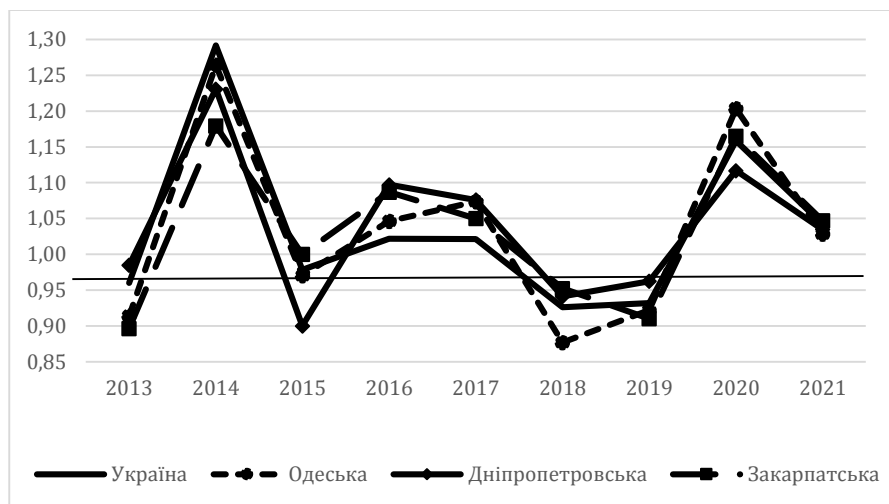


Рис. 3 Динаміка зміни рівня безробіття у 2013-2021 рр. в Україні та областях-лідерах по блоку «Гідна праця» у 2013-2017 рр. відносно до попереднього року

Джерело: побудовано автором на основі [4, с. 136; 5, с. 155; 18]

Стосовно областей-аутсайдерів (рис. 4), то можна зауважити, що динаміка зміни рівня безробіття мала аналогічний характер як і по Україні, проте у 2016 р. Волинська область найвищий приріст (17%) порівняно із іншими областями та з Україною загалом, а Тернопільська область мала навіть зниження рівня безробіття порівняно з попереднім роком.

У стабільні останні перед пандемією 2018-2019 рр. найбільш суттєве зниження рівня безробіття показала Рівненська область – 16% та 14% відповідно, при цьому нижче аніж в Одеській області у відповідний період. В роки пандемії (2020-2021 рр.) рівень безробіття зростав аналогічно як і в усій Україні, хоча і нижчими темпами, чим в областях-лідерах.

Отже, у 2018-2021 рр. у зазначених областях як лідерах так і аутсайдерів значних структурних зрушень в таблиці рангів не відбулося і відповідно даний показник не міг суттєво вплинути на рейтинг досліджуваних областей за показниками блоку «Гідна праця».

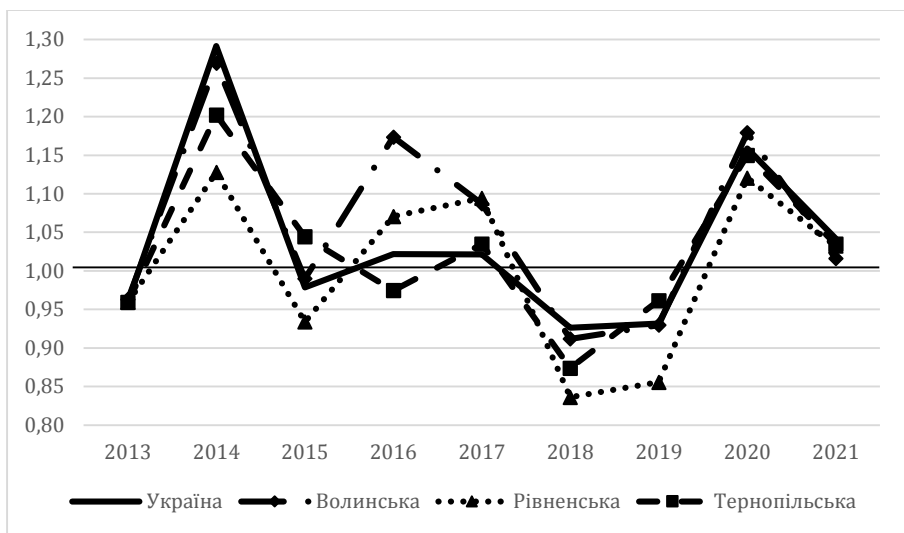


Рис. 4 Динаміка зміни рівня безробіття у 2013-2021 рр. в Україні та областях-лідерах по блоку «Гідна праця» у 2012-2017 рр. відносно до попереднього року

Джерело: побудовано автором на основі [4, с. 136; 5, с. 155; 18]

Необхідно зауважити, що починаючи з 2016 р. найнижчий рівень безробіття спостерігався у Харківській області, випереджаючи середнє значення показника по Україні практично на третину, у 2018 р. різниця досягла 40%. Найгіршу позицію в ці роки займала Луганська область без частини тимчасово окупованих територій, випереджаючи середнє значення по Україні більше аніж у 1,5 рази (у 2017 р. відставання склало 75%), що пов'язано із неможливістю розвитку регіону внаслідок подій 2014 р.

В табл. 12 наведені значення показника «Співвідношення середньої та мінімальної заробітної плати» України та областей-лідерів і аутсайдерів за показниками блоку «Гідна праця» у 2012-2017 рр. України за 2012-2021 рр.

Як показують дані табл. 12 серед регіонів-лідерів практично не змінила своїх позицій Дніпропетровська область, яка за винятком 2021 р., не покидала трійку лідерів і практично не відрізнялась від середнього по Україні.

Таблиця 12

Співвідношення середньої та мінімальної заробітної плати у 2012-2021 рр. в областях-лідерах та областях-аутсайдерах по блоку «Гідна праця» у 2012-2017 рр. та Україні*

Області	Україна	Одеська	Дніпро-петровська	Закарпатська	Волинська	Рівненська	Тернопільська
2012	2,67	2,38	2,77	2,07	2,06	2,27	1,93
2013	2,68	2,42	2,74	2,10	2,12	2,33	1,94
2014	2,86	2,57	2,99	2,25	2,23	2,49	2,07
2015	3,04	2,83	3,17	2,45	2,39	2,59	2,17
2016	3,24	3,01	3,17	2,69	2,53	2,73	2,31
2017	2,22	2,04	2,17	1,99	1,83	1,88	1,74
2018	2,38	2,15	2,38	2,17	1,97	2,01	1,87
Ранг		8	3	7	18	14	24
2019	2,52	2,22	2,58	2,21	2,08	2,15	1,98
Ранг		9	3	10	17	12	21
2020	2,32	2,07	2,34	2,04	1,85	2,05	1,88
Ранг		7	3	11	23	10	20
2021	2,16	1,90	2,10	1,88	1,76	1,96	1,78
Ранг		11	5	12	20	7	19

*Із 2014 року дані наведено без частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Джерело: розраховано автором на основі [10, с. 175; 11, с. 99; 12, с. 96; 18]

Не змогла закріпити свої позиції Одеська область, яка починаючи від 9 місця у 2012 р., вийшла на п'яте місце у 2015-2016 рр., починаючи з 2017 р. поступово спускалася в рейтингу регіонів і у 2021 р. змогла зайняти вже 11 місце, при цьому в середньому показник по області був менший від середнього по Україні, починаючи з 2018 р. на 10% та більше. Винятком є 2017 р., коли область, займаючи сьоме місце мала менше значення від середнього по країні на 8%. Закарпатська область починаючи з 2012 р. випереджаючими темпами поліпшувала досліджуваний показник піднявшись із 20 місця до сьомого у 2018 р., а починаючи з 2019 р. стала поступово здавати позиції опустившись до 12 місця у 2021 р.

Стосовно областей-аутсайдерів необхідно зауважити, що за даним

показником великих змін не відбулося, окрім Тернопільської області, яка поступово поліпшувала показник піднявшись в рейтингу з останнього місця у 2012 р. до 19 місця у 2021 р., який є найкращим для даного регіону за останні 10 років.

Загалом всі області приблизно однаково мали динаміку щодо змін досліджуваного показника. Темпи зміни не перевищували 10%, а у 2017 р. відбулося різке падіння співвідношення середньої та мінімальної заробітної плати, коли в середньому по Україні середня заробітна плата зросла на 37,1%, а мінімальна заробітна плата удвічі.

Дослідження значень показника показали, що у 2012-2021 рр. загалом по Україні за рахунок високої середньої заробітної плати в таких регіонах як Донецькій, Київській та Дніпропетровській середнє значення співвідношення середньої та мінімальної заробітної плати по Україні мало дуже високе рейтингове місце: четверте та третє, розділивши дуже нерівномірно області країни в рейтингу за даним показником. За винятком 2012-2013 рр., коли за рахунок Луганської області середній показник по Україні займав п'яте місце в рейтингу регіонів. Не зважаючи на події у Донецькій області у 2012-2021 рр. досліджуваний період був лідером за даним показником, перевищуючи середнє значення по Україні від 9,1% у 2020 р. до 18,7% у 2015 р. Виключенням є 2021 р., коли Донецька область наблизилася до середнього по Україні, перевищуючи лише на 6%.

Отже, проведені дослідження за кожним показником блоку «Гідна праця» дозволили виявити більш значимі тенденції забезпечення гідних умов праці за регіонами України.

Узагальнюючи вищезазначене можна дійти висновку, що значення як самих показників так і індексу людського розвитку по блоку «Гідна праця» в регіональному розрізі за досліджуваний період мають нелінійний характер. Все це не дозволяє провести адекватний кореляційно-регресійний аналіз щодо тенденцій подальшого розвитку досліджуваних показників в регіонах.

Серед досліджуваних показників можна виділити найбільш зосереджені навколо середнього по Україні – «Рівень зайнятості населення», з найменшим розмахом варіації та стандартним відхиленням, тобто для всіх областей зміни значень даного показника мають практично однаковий характер. Наступним йде показник «Співвідношення середньої та мінімальної заробітної плати», який хоча і має ядро виражений асиметричний характер розподілу в

регіональному розрізі, проте розмах варіації складає 58,1% від середнього, а стандартне відхилення лише 11,6% від середнього. При цьому середні значення по Україні обох показників практично співпадають. Практично таке ж середнє значення по країні має і показник «Частка працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам», але даний показник показує найбільше значення розмаху, тобто різні регіони мають різні умови праці в залежності від галузей промисловості, які представлені в областях України.

Найнижчим за середнім значенням по Україні є показник «Рівень охоплення соціальним страхуванням», тобто в країні соціальне страхування ще не на достатньому рівні і вимагає подальшого впровадження. Далі йдуть два показники з найвищим середнім значенням по країні – «Рівень безробіття» та «Частка працівників, які отримують зарплату менше 1,5 прожиткових мінімумів». Останній показник також має і найвищу вагу по блоку «Гідна праця» – 21,3%, тобто серйозні коливання показника можуть викликати достатні структурні зрушення в рейтингу областей за індексом людського розвитку по блоку «Гідна праця».

Проведені дослідження показали, що серед областей-лідерів переважають регіони з розвинутим високим науково-технічним потенціалом: Одеська, Дніпропетровська, Київська, а в 2019-2021 рр. до них приєдналась Харківська. Наявність в групі-лідерів даних регіонів свідчить про сталий розвиток промисловості та бізнесу в цих областях порівняно з іншими областями і, відповідно, забезпечення кращих умов праці в Україні за показниками блоку «Гідна праця» за методикою 2012 р. Протягом 2004-2017 рр. найгірше становище у забезпеченні умов гідної праці в загальноукраїнському рейтингу виявлені у Рівненській, Волинській та Тернопільській областях. І, як показує аналіз статистичних даних, по трьом показникам в групі аутсайдерів навряд чи відбудуться структурні зрушення.

Необхідно зазначити, що одним з головних соціальних стандартів в трудовій сфері на сьогодні залишається трудовий дохід, зокрема, його складові частини – заробітна плата та її стимулюючі складові, оскільки вони формують конкурентоспроможність підприємств і забезпечують їх стабільні позиції на світових і регіональних ринках. Подальший більш глибокий аналіз складових доходу домогосподарств дозволить на більш високому рівні оцінювати

умови праці, що склалися в регіоні.

Як показали дослідження науковців інституту демографії та соціальних досліджень у 2017 р. значення субіндекса «Гідна праця» за методикою, прийнятою у 2019 р., становило 0,863, тобто значення показника збільшилося на 4,48% у порівнянні з попереднім роком, а з 2015 р. – на 9,52%. Загальна висхідна тенденція у 2014-2017 рр. була зумовлена зростанням індексу реальної заробітної плати, частки доходів від зайнятості в структурі доходів населення, а також поліпшення співвідношення середньої заробітної плати жінок і чоловіків. При цьому рівень зайнятості населення у віці 15-70 років і частка працівників, охоплених колективними договорами, незначно зменшились [7, с. 197-198].

З лютого 2022 р. Україна опинилася в центрі бойових дій і до кризи у галузі охорони здоров'я додалися економічна криза, неможливість розвиватися тимчасово окупованим регіонам, відтік робочої сили як за кордон так і в інші регіони, зупинка багатьох підприємств і неможливість їх евакуації, переорієнтація ринку праці під нові воєнні запити тощо. Все це призведе до глобальних на рівні країни структурних змін як в окремих регіонах так і в Україні цілому. Отже, подальші дослідження вимагають зосередження уваги науковців на проведенні планово-прогнозних розрахунків розширеного переліку індикаторів блоку «Гідна праця» відповідно до ЦСР і вже базуючись на статистичних даних після закінчення війни.

Список використаних джерел

1. Акбаш К.С., Пасічник Н.О., Ріжняк Р.Я. Статистичний аналіз гендерного розвитку регіонів України. *Статистика України*. 2019. №3. С. 90-99.
2. Антонюк В. П. Проблеми людського розвитку Запорізької області та спрямованість регіональної стратегії на їх вирішення. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету* (економічні науки). 2020. № 1(41). С. 140-150.
3. Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні на 2019-2021 роки. 14 травня 2019 року. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0001120-19#Text>.
4. Економічна активність населення у 2013 р. : стат. збірник / відп. за

вип. І.В. Сенік. Київ : Державна служба статистики України, 2014. 197 с.

5. Економічна активність населення у 2018 р. : стат. збірник / відп. за вип. І.І. Осіпова. Київ : Державна служба статистики України, 2019. 205 с.

6. Кривцова М.С. Оцінка людського потенціалу регіону: теоретичний аспект. *Вісник соціально-економічних досліджень*: зб. наук. пр. 2018. №2(66). С. 162-173.

7. Людський розвиток в Україні. Оцінка та прогноз рівня життя населення: кол. моногр. / за ред. Е.М. Лібанової; НАН України, Ін-т демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи. Київ, 2019. 270 с.

8. Методика вимірювання регіонального людського розвитку. Київ: Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України, 2012. URL : https://idss.org.ua/ukr_index/Metodika_ua.pdf.

9. Назарова Г.В., Степанова Э.Р. Стимулирование трудовой деятельности как составной элемент концепции Достойного труда. *Бизнес-інформ*. 2013. №6. С. 221-225.

10. Праця України у 2013 році: стат. збірник / відп. за вип. І.В. Сенік. Київ : ТОВ Видавництво "Консультант", 2014. 336 с.

11. Праця України у 2016 році: стат. збірник / відп. за вип. І.В. Сенік. Київ : ТОВ Видавництво "Август Трейд", 2017. 220 с.

12. Праця України у 2020 році: стат. збірник / відп. за вип. І.В. Сенік. Київ : Державна служба статистики України, 2021. 232 с.

13. Програма гідної праці 2020-2024 : Україна // Бюро МОП для країн Центральної та Східної Європи. 2020. URL : https://www.ilo.org/budapest/what-we-do/decent-work-country-programmes/WCMS_774455/lang--uk/index.htm.

14. Рамкова програма партнерства між Урядом України та Організацією Об'єднаних Націй на 2018-2022 роки // Організація об'єднаних націй / Україна. 30 листопада 2017 р. URL : <https://ukraine.un.org/en/49416-government-ukraine-united-nations-partnership-framework-2018-2022>.

15. Регіональний людський розвиток : стат. бюлетень / відп. за вип. О.О. Кармазіна. Київ : Державна служба статистики України, 2014. 62 с.

16. Регіональний людський розвиток : стат. бюлетень / відп. за вип. І.В. Калачова. Київ : Державна служба статистики України, 2013. 60 с.

17. Регіональний людський розвиток у 2014-2017 рр. : стат. збірник / відп. за вип. О.О. Кармазіна. Київ : Державна служба статистики України, 2018. 72 с.

18. Рівень зайнятості населення по регіонах (за матеріалами вибіркового обстеження населення з питань економічної активності) у 2019, 2020, 2021 рр. // Багатогалузева статистична інформація / Регіональна статистика / Ринок праці. URL : <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення 15.06.2022).

19. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників по регіонах у 1995-2021 роках / Багатогалузева статистична інформація / Регіональна статистика / Ринок праці / Заробітна плата та стан її виплати. URL : <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення 15.06.2022).

20. Сталий людський розвиток: забезпечення справедливості: Національна доповідь / Кер. авт. колективу Е. М. Лібанова ; Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи. Умань : Видавничо-поліграфічний центр «Візаві», 2012. 412 с.

21. Терещенко Д.А. Регіональні аспекти розвитку людського капіталу в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Державне управління. Том 30 (69) № 6 2019. С. 77-84.

22. Томчук О.В. Людський потенціал у системі соціально-економічного розвитку регіону: проблеми і перспективи Вінницької області. *Регіональна економіка*. 2020. №3. С. 71-80.

23. Черняк В.К. Українському народу – стабільний планомірностійкий людський розвиток (оцінка стану науково-адміністративного забезпечення). *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1(59). С. 199-217.

24. Шинкарюк О.В. Науково-методичні засади державного регулювання стійкого людиноцентристського розвитку регіонів. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. №1(59). С. 164-180.

25. Text of the Canada–Ukraine Free trade agreement // Government of Canada. 15.09.2016. URL : <https://www.international.gc.ca/trade-commerce/trade-agreements-accords-commerciaux/agr-acc/ukraine/text-texte/toc-tdm.aspx?lang=eng>.

С.А. СТАХУРСЬКА

кандидат економічних наук, доцент,

Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна

МЕХАНІЗМ ОБГРУНТУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РІШЕНЬ

Для успішного функціонування на ринку підприємству потрібно вкладати кошти у свій розвиток. Зовнішнє середовище зазнає змін, як на макро-, так і на мезорівні. Функціонуючи у зовнішньому середовищі, внутрішнє середовище підприємства також не є стабільним. Час від часу виникає необхідність впровадження інвестиційних проєктів чи заходів, які б забезпечили реалізацію стратегічних цілей підприємства. Будь-яке рішення потребує обґрунтування, не залежно від того, чи стосується воно кардинальних змін, чи реалізується стратегія глибокого проникнення на існуючий ринок. Важливо правильно розуміти механізм обґрунтування інвестиційних рішень, сутність та послідовність етапів цього механізму, що дасть змогу на практиці здійснювати ефективні проєкти та відсіювати такі, що є другорядними або взагалі не доцільними.

Перш, ніж приймати будь-яке інвестиційне рішення, слід враховувати наступне:

- 1) інвестування коштів не є самоцілью, а покликане забезпечити інші цілі підприємства: задоволення потреб споживачів, отримання прибутків, підвищення іміджу;
- 2) кожне рішення, що впроваджується, повинне мати маркетингове обґрунтування: бути потрібним споживачу. Не варто створювати штучні потреби, варто шукати рішення, які зроблять життя споживачів кращим;
- 3) потрібно враховувати, що ресурси підприємства завжди є обмеженими, тому не слід розпорошувати їх на малоцінні не достатньо обґрунтовані проєкти. Також з-поміж привабливих проєктів доцільно обрати такий чи такі, що є найбільш привабливими та реальними для здійснення;
- 4) рішення повинне мати економічне обґрунтування, тобто проєкт повинен бути таким, що принесе прибутки і вчасно окупиться з урахуванням ризиків;

- 5) будь-яке рішення повинне бути не лише прибутковим, але й соціально-відповідальним.

Часто інвестиційне рішення може стосуватись не лише окремого підприємства, але й інвестиційних компаній, а також кооперації виробничих, торговельних, фінансових та інших установ.

Механізм обґрунтування інвестиційних рішень з погляду послідовності дій (процесний підхід) доцільно розглядати як сукупність декількох блоків:

1. Вибір інвестиційного ринку як об'єкта інвестування.
2. Дослідження стану інвестиційного ринку:
 - оцінка інвестиційного клімату країни та оцінка кон'юнктури інвестиційного ринку;
 - оцінка та прогнозування інвестиційної привабливості галузей;
 - оцінка та прогнозування інвестиційної привабливості регіонів;
 - оцінка та прогнозування інвестиційної привабливості підприємств.
3. Обґрунтування можливих форм інвестування.
4. Обґрунтування конкретних проєктних рішень.

1. Інвестиційний ринок як об'єкт інвестування. Сутність поняття інвестиційного ринку слід розглядати у двох взаємопов'язаних площинах: ринок об'єктів реального інвестування та ринок об'єктів фінансового інвестування. До об'єктів реального інвестування відносять прямі капітальні вкладення, нерухомість, об'єкти, що приватизуються та інші об'єкти реального інвестування (інвестиції в дорогоцінні метали, колекційні предмети тощо). Ринок інструментів фінансового інвестування можна поділити на грошовий та фондовий ринки.

Найбільш вагомим сегментом ринку об'єктів реального інвестування та сукупного інвестиційного ринку загалом є ринок прямих капітальних вкладень, які можуть здійснюватись у таких формах:

- реновація – передбачає заміну без розширення, підтримання підприємства, виробничих потужностей;
- нове будівництво – передбачає створення нових виробничих потужностей; здійснюється на нових площах. Може стосуватись створення нових об'єктів основного, підсобного та обслуговуючого призначення, споруд, будівель, окремих виробництв для новостворюваного підприємства;

- розширення діючих підприємств: пов'язано із створенням принципово нових потужностей (відтворення інтенсивного типу) або ж встановленням додаткових потужностей, аналогічних тим, які вже існували (відтворення екстенсивного типу) – на вже існуючому підприємстві;
- реконструкція діючих підприємств – пов'язана із підвищенням техніко-економічного рівня виробництва на існуючому підприємстві. Зазвичай, не передбачає розширення існуючих будівель; здійснюється завдяки переобладнанню діючих об'єктів;
- технічне переозброєння діючих підприємств: являє собою сукупність заходів із підвищення техніко-економічного рівня окремих виробництв, що здійснюється завдяки впровадженню інновацій, модернізації, заміні існуючого (зношеного) обладнання на більш прогресивне. При цьому інновації стосуються всього виробництва, пов'язаних з ним служб та відділів підприємства.

Ще одним сегментом ринку реального інвестування, що має значні перспективи розвитку, є ринок нерухомості, інвестиції на якому спрямовуються у придбання приміщень (офісів, складських приміщень, житлових будинків) та земельних ділянок.

Ринок об'єктів, що приватизуються передбачає вкладення в об'єкти, які продаються на аукціонах, за конкурсом або повністю викупаються трудовими колективами за грошові кошти. Якщо ж приватизований об'єкт акціонується і реалізується у вигляді акцій, в такому разі йдеться не про ринок реальних інвестицій, а про фондовий інвестиційний ринок.

Другою частиною інвестиційного ринку є ринок фінансового інвестування, що складається із фондового ринку (ринку цінних паперів) та грошового ринку (деPOSITNІ вклади та операції з вільно конвертованою валютою інших країн).

Один інвестор може вдало поєднувати операції на ринку реальних інвестицій та на ринку фінансового інвестування, створюючи взаємодоповнюючі проєкти. Так, інвестиції на грошовому ринку (деPOSITNІ вклади) є одним із найпростіших, хоча й відносно малоприбуткових, способів накопичення коштів. Ці кошти можуть надалі використовуватись як одне із власних джерел фінансування реальних інвестиційних проєктів, а частина чистих прибутків від цих

проектів, в свою чергу, можуть знову вкладатись у доходні види грошових інструментів (рис. 1).

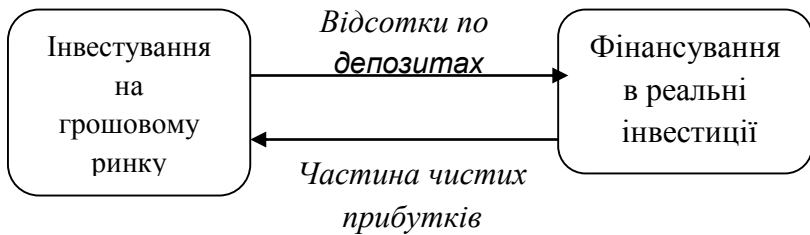


Рис. 1. Можливий взаємозв'язок вкладання коштів на ринку реальних та фінансових інвестицій

Джерело: сформовано автором

Вагомі інвестиційні проекти частіше пов'язані із реальним інвестуванням, тоді як фінансові інвестиції виступають як доповнюючий або ж самостійний проект.

Перш, ніж приймати рішення щодо інвестування, необхідно оцінити кон'юнктуру інвестиційного ринку, що характеризується наступними елементами:

- 1) попит;
- 2) пропозиція;
- 3) рівень цін – формується на основі співвідношення попиту та пропозиції;
- 4) рівень конкуренції: пов'язаний із пропозицією і може впливати на рівень цін, легкість входження на ринок, вимоги до виробників та якість товарів/послуг, що пропонуються. Наявність значної кількості гравців ринку, з одного боку, полегшує входження на ринок за відсутності моно- чи олігополії, з іншого – може підвищувати вимоги до пропозиції (товарів/послуг) з точки зору диференціації своєї торгової марки, позиціонування виробника у свідомості потенційних споживачів.

Важливо також оцінити, на якій стадії розвитку знаходиться кон'юнктура інвестиційного ринку, оскільки від цього залежить інвестиційна привабливість (рис. 2).

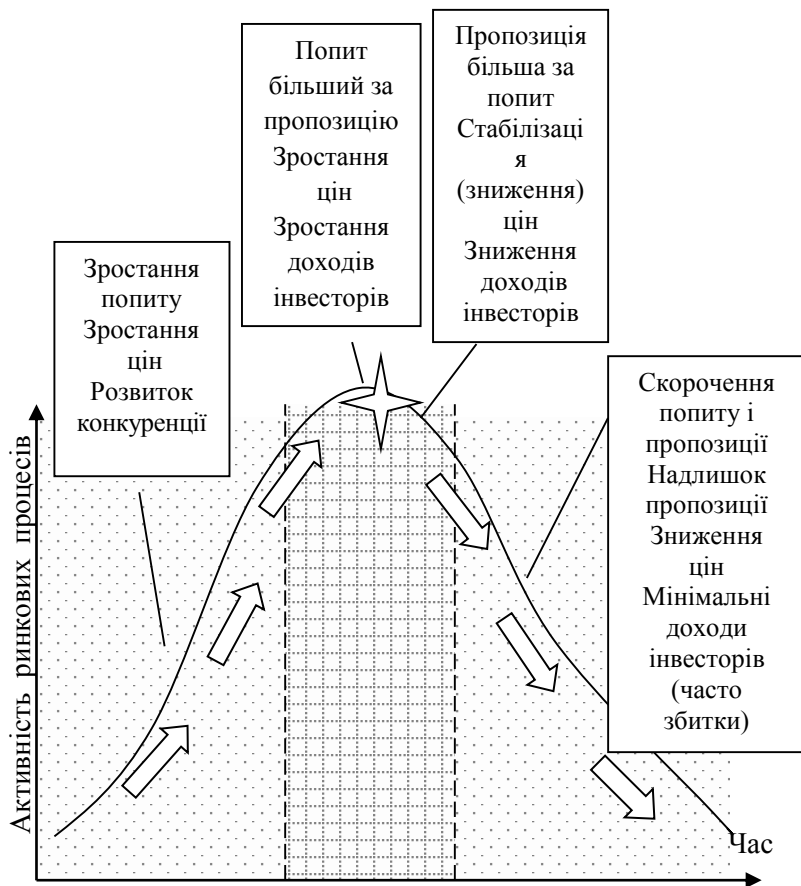


Рис. 2. Стадії розвитку ринкової кон'юнктури з огляду на привабливість інвестування

Джерело: сформовано автором з використанням джерел [2; 10; 19; 21; 22; 25]

Цикл розвитку ринкової кон'юнктури можна умовно поділити на три або навіть чотири стадії. Залежно від стадії, на якій перебуває конкретний ринок, приймається рішення щодо привабливості інвестування. Стадія підйому: ліва частина графіку, стрілочками показано зростання активності ринкових процесів. Для неї характерне

зростання попиту на об'єкти інвестування, попит перевищує пропозицію, відповідно, зростає рівень цін, зростає конкуренція серед інвесторів та інвестиційних посередників. Це привабливий стан кон'юнктури для вкладання коштів. Наступна стадія – кон'юнктурний бум – є найбільш привабливою для інвестування (на рис. 2 позначено зірочкою). Попит на об'єкти інвестування дуже високий, пропозиція недостатня, ціни на інвестиційні об'єкти максимально зростають, відповідно, зростають доходи інвесторів.

Втім за етапом кон'юнктурного буму неодмінно слідує послаблення ринкової кон'юнктури. Попит на об'єкти інвестування насичується, і поступово з'являється надлишок пропозиції. Ціни більше не зростають, натомість стабілізуються і навіть можуть спадати, доходи інвесторів знижуються. Найбільш непривабливою для інвестиційної активності стадією розвитку ринкової кон'юнктури є спад. Попит скорочується, спостерігається надлишкова пропозиція, ціни на інвестиційні об'єкти падають, доходи інвесторів знижуються до мінімуму і досить часто мають місце збитки.

2. Дослідження стану інвестиційного ринку при обґрунтуванні інвестиційних рішень здійснюється за такими етапами: дослідження інвестиційного клімату країни, оцінка кон'юнктури інвестиційного ринку; аналіз і прогнозування інвестиційної привабливості окремих галузей; дослідження та прогнозування інвестиційної привабливості окремих регіонів; аналіз інвестиційної привабливості підприємств. Розглянемо кожний етап більш детально.

2.1. Оцінка інвестиційного клімату країни та кон'юнктури інвестиційного ринку. Під інвестиційною привабливістю країни прийнято розуміти сукупність політичних, соціальних, інституціональних, екологічних, макро- і мікроекономічних умов функціонування національної економіки, що забезпечують стабільність інвестиційної діяльності вітчизняних і зарубіжних інвесторів [1; 8; 9; 15; 16, 18; 23]. Аналіз інвестиційної привабливості країни на макрорівні здійснюється із використанням наступних способів та в такій послідовності:

- 1) моніторинг системи інформативних показників;
- 2) побудова системи аналітичних показників, їх аналіз і оцінка;
- 3) прогнозування інвестиційної привабливості.

Для оцінки інвестиційної безпеки країни використовують показники, які характеризують активність інвестиційної діяльності (рис. 3).

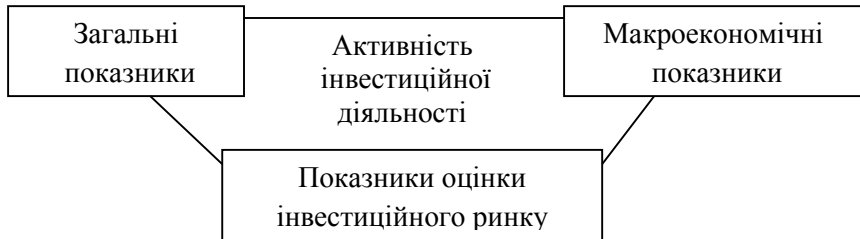


Рис. 3. Показники оцінки інвестиційної безпеки країни
Джерело: сформовано автором

Так, показники, що характеризують інвестиційну безпеку країни, можна поділити на три групи: загальні показники, макроекономічні показники, показники оцінки інвестиційного ринку, які становлять систему оцінки інвестиційної привабливості країни, зокрема України.

Загальні показники характеризують конкурентоспроможність країни та її рейтинг на міжнародному інвестиційному ринку. Оцінка інвестиційної привабливості здійснюється шляхом розрахунку інтегрального показника та подальшого ранжування країн шляхом встановлення їх інвестиційного рейтингу. При цьому враховуються наступні групи факторів: політичні, економічні, соціально-культурні, фактори інституціонального середовища, інфраструктури та ресурсів.

Серед найбільш відомих інвестиційних рейтингів виділяють наступні:

- 1) індекс журналу «Institutional Investor»: оцінює кредитоспроможність країни і формується експертами 100 провідних міжнародних банків;
- 2) рейтинг агентства «Euromoney» та «Business Environment Risk Index» (BERI): формується на основі дослідження наступних груп індикаторів:
 - ринкових – 40%;
 - кредитних – 20%;
 - політико-економічних – 40% (рис. 4) [26; 29; 30].

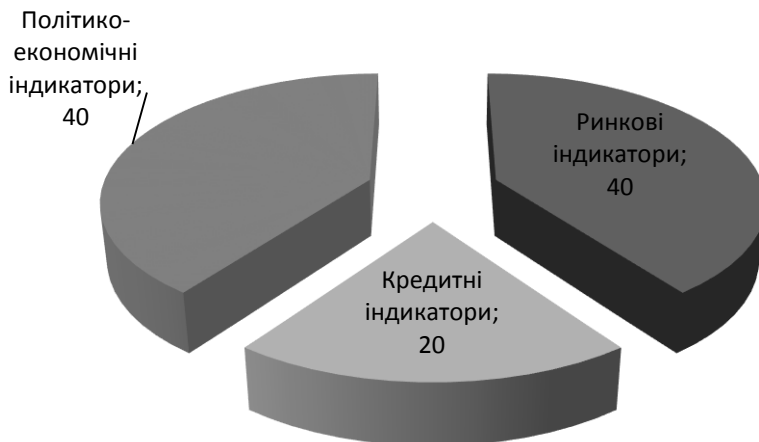


Рис. 4. Структура груп індикаторів інвестиційного рейтингу країни за методом агентства «Euromoney» та «Business Environment Risk Index»

Джерело: побудовано за даними [29; 30]

Рейтинг BERI дозволяє оцінити політичну стабільність, ставлення до іноземних інвестицій, девальвацію, платіжний баланс, темпи економічного зростання, витрати на заробітну плату, продуктивність праці, інфраструктуру, умови коротко-та довгострокового кредитування і т ін. Саме на ці оцінки здебільшого орієнтуються іноземні інвестори. Для оцінки інвестиційної привабливості українського ринку доцільно враховувати думки як іноземних експертів, так і українських, тоді оцінка буде більш об'єктивною. Наразі національна система моніторингу інвестиційного клімату знаходиться на етапі формування, дослідження інвестиційного рейтингу України розробляється декількома компаніями та науковими центрами.

Так, кількісну оцінку соціально-політичного ризику інвестицій в економіку України зроблено фірмою "Калина" (інтегральна оцінка дорівнює 6,24-6,31 бали за десятибальною багатофакторною (7 факторів) шкалою, де 10 – найгірший інвестиційний клімат). Також інвестиційний клімат в Україні було досліджено фірмою «SOCIS

Gallup International». Дані базувались на експертних дослідженнях, здійснених Центром досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки НАН України разом із Соціологічною службою в Україні "SOCIS Gallup"[13; 14]. Міжнародні фінансові організації (Міжнародний валютний фонд (МВФ), Світовий банк реконструкції та розвитку (СБРР), Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) використовують власні методики визначення конкурентоспроможності суспільства та інвестиційної привабливості держави. Отримані ними результати використовують різні фінансові інститути під час надання кредитів та інвестицій.

Досить значимим фактором для української економіки загалом і, зокрема, для українського фондового ринку є те, що Міжнародна фінансова корпорація включила Україну до системи індексів "IFC". Хоча Україна належить до зони ризикового інвестування.

В Україні інвестиційний клімат не досить сприятливий: недосконалість інвестиційного законодавства, непослідовність державних органів у проведенні економічних реформ, корумпованість і криміналізація влади на різних рівнях, нестабільність політичної ситуації, воєнний стан, зокрема окупація частини регіонів України. Україна наразі має репутацію зони ризикованого інвестування. З іншого боку поштовхом для зростання обсягів інвестицій, зокрема іноземних, є те, що Україна вже внесена до міжнародного фондового індексу. Україна увійшла до індексу IFC Frontier, головною умовою входу до якого є наявність переліку підприємств відповідного рівня, які відповідають певним вимогам щодо капіталізації, ліквідності й прибутковості. Міжнародна фінансова корпорація (МФК), яка розраховує індекси фондового ринку в 62 країнах, обчислює три види індексів: IFC Frontier, IFC Global, IFC Investable [11]. Внесення України до індексу МФК є позитивним але лише першим кроком на шляху до достойного рівня інвестиційної привабливості. Потрібно досягнути включення країни до усіх IFC-індексів (а саме ще до двох наступних індексів МФК), це сприятиме активізації інвестиційного притоку в Україну.

Другою групою показників, що характеризують інвестиційну безпеку країни, є макроекономічні показники:

- обсяг валового внутрішнього продукту;
- обсяги експорту та імпорту товарів і послуг;
- обслуговування та погашення державного боргу;

- дефіцит державного бюджету тощо.
- Усього виділяють більше сорока макроекономічних показників, які використовуються при оцінці інвестиційної привабливості країни [17].

Третя група – показники інвестиційної привабливості країни - являє собою сукупність таких показників:

- загальний обсяг інвестицій у вартісному вираженні;
- обсяг інвестицій у відсотках до валового внутрішнього продукту;
- рівень приватних інвестицій;
- рівень заощаджень населення;
- темпи зростання доходів і заощаджень населення;
- динаміка чистих інвестицій;
- перевищення темпів зростання доходів над інвестиціями в економіку;
- співвідношення валових інвестицій та амортизаційних відрахувань;
- динаміка частки інвестицій в основний капітал і т. ін. [17; 18; 23].

Кожен показник інвестиційної привабливості країни має рекомендований обсяг, і ці обсяги є неоднаковими для різних країн, адже враховується специфіка кожної з них.

Так, для підйому економіки необхідно підвищити частку інвестицій у ВВП як мінімум до 25-30%, в цьому випадку можна створити умови для здійснення розширеного відтворення. У країнах, що швидко розвиваються, частка інвестицій у ВВП сягає 40 %, наприклад, у Китаї щорічно забезпечується в середньому 10% приросту ВВП. Серед світових лідерів за обсягами внутрішніх валових інвестицій – країни Південно-Східної Азії, стрімке економічне зростання яких стало результатом встановлення сприятливого інвестиційного клімату; саме за рахунок цього чинника вони швидко пройшли трансформаційний етап від командно-адміністративної системи господарювання до ринкової. Це також характерно для таких країн як Польща, Чехія, Угорщина.

Позитивним явищем є залучення також і іноземних інвестицій, однак їх частка в загальній структурі інвестицій не повинна бути значною і за усіма правилами не повинна перевищувати обсягів вітчизняних інвестицій. Для успішного інвестиційного проєкту

дійсно є доцільним поєднання вітчизняних та іноземних інвестицій із так званим «ефектом протягування»: спочатку здійснюються вітчизняні інвестиції (капіталовкладення), потім до них долучаються іноземні. Це пов'язано з меншим ризиком для іноземного інвестора: він вкладає у проєкт, який вже має видимі перспективи і за яким очікується належний рівень рентабельності.

Іноземні інвестори також враховують фази життєвого циклу бізнес-проєктів, які умовно, з позицій цих інвесторів, можна розподілити наступним чином (рис. 5):

- 1) ринкові дослідження;
- 2) організація складського господарства і післяпродажного сервісу;
- 3) запуск пробного виробництва;
- 4) реалізація пробної партії товарів;
- 5) запуск повномасштабного виробництва.

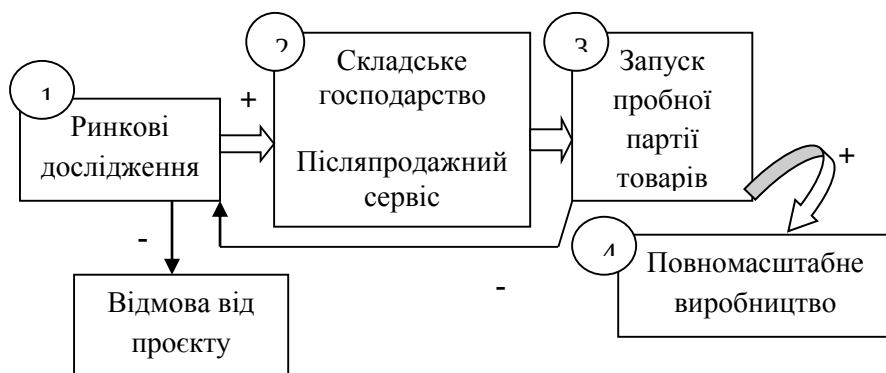


Рис. 5. Фази впровадження на ринок проєктів іноземних інвестицій

Джерело: сформовано автором

Такої стратегії впровадження на ринок інвестиційних проєктів воліють дотримуватись більшість західних інвесторів: перш, ніж запускати проєкт у повному обсязі, потрібно провести ринкові дослідження на макро- та макрорівні. Лише за умови позитивних результатів, якщо можливості ринку переважають над загрозами і сильні сторони бізнесу дозволяють реалізувати ці можливості,

приймається рішення про початок освоєння ринку. В протилежному випадку від проєкту відмовляються і розглядають інші альтернативи вкладання коштів. Якщо ж проєкт ухвалений як доцільний, наступним етапом організуються складські господарства та система післяпродажного обслуговування. Далі на ринок запускається пробна партія товарів.

За умови успіху на ринку, якщо партія вдало реалізована і отримані бажані прибутки та досягнуті планові показники рентабельності, запускається повномасштабне виробництво. Інакше слід повернутись до етапу ринкових досліджень і переглянути проєкт. Якщо невдача пов'язана із моментом, який можна усунути, цикл починається знову, якщо усунути причини невдачі не можливо або не доцільно – від проєкту відмовляються.

Описана схема підтверджує той факт, що іноземний інвестор буде вкладати кошти в економіку тієї країни, де мінімальний інвестиційний ризик, втім висока інвестиційна привабливість. Роль внутрішнього інвестора є визначальною, а одним із ключових внутрішніх інвестиційних ресурсів є заощадження громадян.

Одним із важливих етапів ринкових досліджень, що допомагають іноземним інвесторам прийняти рішення щодо вкладання чи невикладання коштів у економіку певної країни, є оцінка інвестиційної привабливості цієї країни. Якщо результат такої оцінки позитивний, то інвестор переходить до оцінки інвестиційної привабливості на мезоекономічному рівні, у протилежному випадку, інвестор відмовляється від вкладання коштів у цю країну та переходить до оцінки інвестиційної привабливості інших країн.

Для України виділяють наступні показники інвестиційної привабливості:

- індекс журналу «Institutional Investor»;
- рейтинг агентства «Euromoney»;
- рейтинг привабливості «Central European Economic Review»;
- індекс економічної свободи («Wall Street Journal»);
- дефіцит державного бюджету;
- обсяг ВВП;
- обслуговування та погашення державного боргу (у % до ВВП);
- обсяг експорту та імпорту товарів і послуг;
- обсяг інвестицій (у % до ВВП);
- обсяг приватних інвестицій;

- обсяг заощаджень населення;
- динаміка частки інвестицій в основний капітал;
- частка прямих іноземних інвестицій (у % до ВВП) [23; 26].

Оцінюючи інвестиційну привабливість країни, потрібно також враховувати фондові індекси, тобто складові показники зміни цін певної групи цінних паперів. Важливою є не лише оцінка величини індексів, але й їх динаміка.

До світових фондових індексів належать наступні: індекс ПФТС, індекс UX, індекс S&P500, індекс Nikkei, індекс SSE, індекс NASDAQ, індекс Euro STOXX, індекс FTSE, індекс PTC, індекс DAX, індекс Доу-Джонса [12 – 14; 24]. Історично першим виник американський ринковий індекс Доу-Джонса (1896 р.), який використовувався для відстеження розвитку американських фондових ринків. В той час індекс розраховувався як середнє арифметичне цін на акції дванадцяти найбільших компаній. Сьогодні цей індекс охоплює тридцять найвагоміших компаній Сполучених Штатів Америки, і перелік цих компаній постійно переглядається з урахуванням ситуації фондового ринку.

Найбільш популярні індекси для оцінки інвестиційної привабливості України є індекс ПФТС та індекс UX. Значення індексу UX станом на 10 червня 2022 р. становило 1718,50 [12 – 14]. Індекс UX бере початок із 2009 р., і станом на цей рік він становив біля 500. Він розраховується за торгами на Українській біржі, на основі цін п'ятнадцяти акцій «блакитних фішок» України (компаній, що займають лідерське становище у певній галузі).

Індекс ПФТС станом на 10 червня 2022 р. становив 519,20 [12-14]. Це український біржовий (фондовий) індекс, що розраховується кожного дня за результатами торгів ПФТС на підставі середньозважених цін по угодах і операціях. Свій початок індекс ПФТС бере у 1997 році, і на сьогодні, разом з індексом UX, є основними показником для оцінки стану фінансового ринку України. Перелік акцій, що входять до «індексного кошику», визначається Індексним комітетом ПФТС. При цьому враховуються дані, що впливають на ліквідність акцій (дані щодо кількості угод, обсягу торгів, ринкову капіталізацію тощо). До «індексного кошику» ПФТС потрапляють найбільш ліквідні акції, за якими здійснюється найбільша кількість угод.

Для американською економіки досить популярними індексами є індекс Доу-Джонса та індекс S&P500.

Індекс S&P500 (Standard and Poor's 500) складається компанією «Standard and Poor's» і включає п'ятсот акціонерних компаній США, які мають найбільшу капіталізацію. Розраховується як зважено середньоарифметична вартість акцій цих компаній. Станом на 9 червня 2022 р. значення цього індексу становило 4017,82 [12 – 14]. Акції компаній, що входять до даного індексу, торгуються на найбільших американських фондових біржах (Нью-Йоркській фондовій біржі та NASDAQ).

Далі переходять до оцінки інвестиційної привабливості галузей та регіонів, яка має особливе значення в аспекті диверсифікації діяльності, метою якої може бути як отримання додаткових прибутків, так і зменшення ризиків.

2.2. Інвестиційна привабливість галузей є наступним етапом ринкових досліджень, після визначення інвестиційної привабливості країни загалом. Оцінка та прогнозування інвестиційної привабливості галузей здійснюється у тій же послідовності та за допомогою тих же методів, що використовувались при оцінці інвестиційної привабливості на макроекономічному рівні:

- моніторинг системи інформативних показників;
- побудова системи аналітичних показників;
- аналіз і оцінка аналітичних показників;
- прогнозування інвестиційної привабливості галузі.

При оцінці рівня ефективності діяльності галузі за аналітичний показник може бути прийнятий рівень прибутковості активів. Він розраховується як відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів. А також необхідно враховувати чинник інфляції, політику оподаткування в галузі, рівень витрат, відпускні ціни на продукцію та інші чинники.

Для оцінки рівня перспективності розвитку галузі можуть використовуватись такі показники: соціальна значимість галузі (характеризується значимістю товарів/послуг даної галузі для суспільства в цілому, а також показником чисельності зайнятих працівників); вагомість галузі в економіці; стійкість галузі до економічного спаду в економіці в цілому; забезпеченість власними фінансовими ресурсами [15].

Показниками оцінки рівня інвестиційних ризиків галузі є: рівень внутрішньої конкуренції; рівень інфляційної стійкості продукції тощо.

Так само, як і в інших випадках, при оцінці інвестиційної привабливості галузей важливо враховувати фазу життєвого циклу галузі. Умовно весь життєвий цикл галузі можна поділити на п'ять послідовних фаз: народження, зростання, розширення, зрілості і спаду (рис. 6).

На фазі народження розробляється нова пропозиція, якої раніше не було. Щоб пропозиція мала успіх на ринку, вона повинна враховувати потреби споживачів, можливо, проблеми, які раніше не були вирішені. Прикладами можуть слугувати випуск інноваційних гаджетів, які покликані спростити життя людей, зробити його більш комфортним, інноваційні методи лікування чи ліки, свого часу - поява веганських продуктів, зокрема м'ясних альтернатив тощо. після розроблення принципово нових товарів чи послуг виникає необхідність створення нових підприємств для їх виробництва.

Інвестування на етапі народження може бути дуже вигідним (за умови того, що пропозиція матиме успіх на ринку). Але в той же час воно має високі ризики: принципово нова пропозиція може не прижитись на ринку взагалі або носити нішевий характер в той час, як розраховували на завоювання значної частки ринку.

Після випуску пробної партії товарів / послуг на ринок, за умови їх успішної реалізації та позитивної реакції споживачів, виробництво нової пропозиції зростає, продукт набуває популярності і попит на нього збільшується. Це називається фазою зростання, коли нова пропозиція набуває масштабу нової підгалузі або окремої, нової, галузі. На цьому етапі інвестування є найбільш вигідним при низькому рівні ризику, адже споживачі вже прийняли новий продукт, сформувалась певна частка ринку, вона надалі зростає і відкриває нові перспективи для виробників та інвесторів.

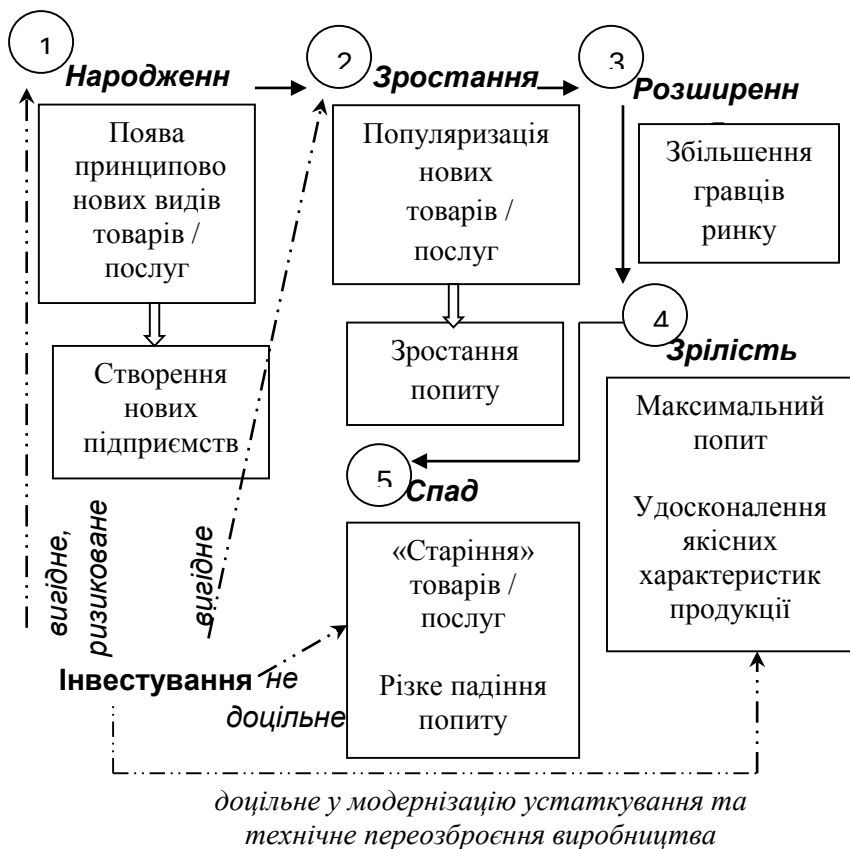


Рис. 6. Інвестування у розрізі фаз життєвого циклу галузі
Джерело: сформовано автором із використанням джерела [11]

Наступна фаза – розширення – характеризується входженням на ринок нових гравців, ще більшим розширенням пропозиції. Наприкінці стадії розширення пропозиції стабілізується. Ринок насичений, показники на високому рівні, але більше не зростають. Відбувається перехід на етап зрілості, коли попит максимальний, втім зростання немає. Існуюча пропозиція вже не є новою, доцільним є удосконалення якісних характеристик продукції для утримання існуючої частки ринку. Високі прибутки дозволяють фінансувати у

таке поліпшення. Однак, ринок перенасичений і наприкінці фази зрілості попит починає спадати. Інвестувати на фазі зрілості доцільно в основному в технічне переозброєння виробництва та модернізацію устаткування.

Якщо фаза зрілості дійшла свого завершення, і не мав місце процес «перевтілення», «відродження» галузі на новій основі, логічно настає фаза спаду. Попит падає, поступово залишається лише невелика частка вірних споживачів-консерваторів. Інші сегменти переходять на більш інноваційні пропозиції інших галузей. Інвестувати на цій фазі у переважній більшості випадків недоцільно.

Яскравими прикладами спаду галузі чи підгалузі можуть слугувати зменшення привабливості виробництва годинників, особливо таких, що носяться на руці чи будильників: поява мобільних телефонів з аналогічними, але більш зручними функціями, призвели до спаду цієї галузі. Натомість, годинники переважно пропонуються як предмет розкоші (витончені ювелірні (жіночі) чи брендові та/або годинники-гаджети (для чоловіків)). Настінні годинники також випускаються в меншій кількості, ніж раніше, і популярною є стратегія диференціації (цікаві, неординарні рішення або раритетні дорогі годинники як предмет розкоші). Ще одним прикладом спаду галузі є відхід від «ручної» оперативної корекції вад зору при появі методів лазерної корекції, які постійно розширюються і вдосконалюються.

Разом із визначенням фази життєвого циклу галузі інвестор досліджує наступні показники привабливості галузі: рівень та тенденції попиту на продукцію відповідної галузі, її прибутковість та рентабельність, темпи розвитку техніко-економічних параметрів, наявність виробничого потенціалу, наявність кваліфікованого персоналу для розвитку виробництва продукції (або надання послуг), перспективи зовнішньоекономічної активності галузі (експортні можливості продукції галузі, а також потреби в імпорті для забезпечення виробництва цієї продукції) і т. ін.

Належний рівень ринкових досліджень є передумовою прийняття вдалого рішення щодо інвестування у конкретну галузь. При цьому важливо:

- 1) сформувати ефективну систему маркетингової інформації (достовірну актуальну інформацію про всі необхідні моменти та аспекти стану та розвитку галузі);

2) правильно визначити і оцінити можливості та загрози, які дає галузь інвесторам. Для аналізу можливостей і загроз потрібно сформулювати актуальний перелік факторів, що можуть давати можливості або нести загрози, надати експертну оцінку цим факторам, враховуючи, по-перше, важливість того чи іншого фактору, по-друге, імовірність настання бажаної або небажаної ситуації. Важливою є як оцінка кожної можливості/загрози за сукупність показників важливості та ймовірності настання, так і визначення сукупної оцінки всіх можливостей та всіх загроз. Переважання першої над другою свідчить про сприятливий клімат галузі. Оцінка кожної окремої можливості/загрози потрібна для прийняття конкретних рішень в розрізі кожного чинника;

3) оцінити сильні і слабкі сторони галузі, враховуючи параметр значимості кожного конкретного чинника та рівня його експертної оцінки. Аналогічно, як щодо можливостей та загроз, оцінювати варто як кожен окрему сильні/слабку сторону, так і визначати загальну оцінку сил та слабкостей;

4) здійснити сукупний SWOT-аналіз галузі, який допоможе зрозуміти рівень її привабливості та можливі сценарії розвитку подій з урахуванням взаємодії можливостей/загроз із силами/слабостями.

Серед показників важливо оцінити, зокрема, перспективи зростання галузі, а також прогнозований рівень прибутку в цілому по галузі. Зазвичай інвестор оцінює декілька галузей, відфільтровує неперспективні, а з-поміж перспективних робить вибір тих, в які бажає вкласти кошти, керуючись власними пріоритетами та фінансовими можливостями.

Чинники привабливості галузі можна поділити на дві групи: зовнішні та внутрішні.

1. Зовнішні чинники – система чинників зовнішнього впливу, до якої входять наступні групи показників:

- соціальні: чисельність населення, соціальний статус (відсоток по групах), рівень доходів населення, середнє споживання певних продуктів на душу населення тощо;

- правові: законодавчі і нормативно-правові акти, що впливають на суб'єкти господарювання галузі, на її продукцію та на споживачів;

- політичні: політична система та рівень політичної стабільності в країні;

- економічні: обсяги виробництва, рівень конкуренції, рівень цін та інфляції, середньорічна ставка рефінансування, рівень податку на прибуток, курс національної валюти тощо;

- технічні: стан основних фондів, рівень оновлення фондів тощо;

- технологічні: рівень розвитку технологій.

2.3. Оцінка і прогнозування інвестиційної привабливості регіонів є наступним етапом після оцінки інвестиційної привабливості галузей є. Алгоритм та послідовність цього процесу аналогічні як до оцінки інвестиційної привабливості на макроекономічному рівні: моніторинг системи інформативних показників; побудова системи аналітичних показників, їх аналіз і оцінка; прогнозування інвестиційної привабливості.

Під інвестиційною привабливістю регіону прийнято розуміти відповідність регіону основним цілям інвесторів (прибутковість, низький рівень ризику, високий рівень ліквідності інвестицій, бажаний рівень задоволення фінансових, виробничих, організаційних та інших вимог або інтересів інвестора щодо конкретного регіону) або як положення регіону в той або інший момент часу, тенденції його розвитку, які відбиваються в інвестиційній активності [8; 15; 27].

Інвестиційна привабливість регіону визначається багатьма чинниками, що включають в себе об'єктивно існуючі явища, що чинять вплив на рівень привабливості регіону для інвесторів та інвестиційних посередників та визначають територіальні особливості регіону.

Одним із перших угруповань чинників з метою оцінки інвестиційної привабливості регіонів України було розроблене І.О.Бланком [3–6]. Воно передбачає ранжирування регіонів за п'ятьма узагальненими показниками з урахуванням їхньої частки в % (рис. 7):

- 1) рівень загальноєкономічного розвитку регіонів – 35%;
- 2) рівень розвитку інвестиційної інфраструктури регіону – 15%;
- 3) демографічна характеристика регіону – 15%;
- 4) рівень розвитку ринкових відносин і комерційної інфраструктури регіонів – 25%;
- 5) рівень криміногенних, екологічних та інших ризиків – 10%.

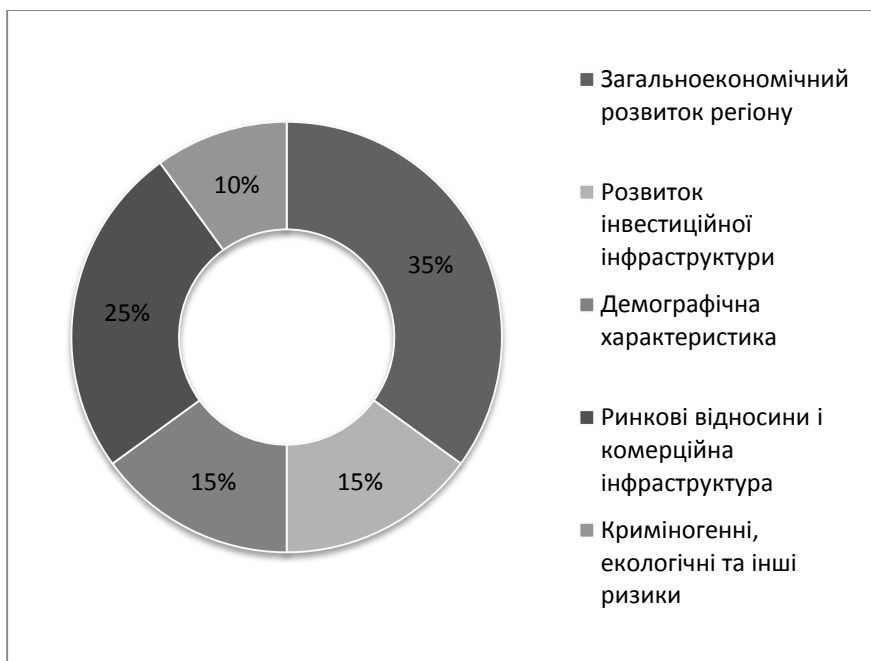


Рис. 7. Угрупування чинників інвестиційної привабливості регіонів та їх структура за І.О. Бланком

Джерела: побудовано автором за даними [3 6]

Найбільшу вагомість мають показники загальноекономічного розвитку регіону (35%) та рівень розвитку ринкових відносин і комерційної інфраструктури (25%). Наступними за рівнем значимості є розвиток інвестиційної інфраструктури та демографічна характеристика (по 15% кожний чинник). Криміногенні, екологічні та інші фактори становлять 10%.

Розглянемо кожний чинник детальніше.

Рівень загальноекономічного розвитку регіону. На цьому етапі досліджується потенційна потреба в обсягах інвестування. Рівень загальноекономічного розвитку регіону визначається сукупністю наступних показників:

- рівень самозабезпечення регіону основними продуктами харчування;

- частка регіону у валовому внутрішньому продукті країни та у національному доході;
- обсяг виробництва на душу населення;
- обсяг і динаміка капітальних вкладень у регіоні на душу населення;
- середній рівень заробітної плати у регіоні;
- обсяг виробництва окремих видів сільськогосподарської продукції на душу населення;
- кількість підприємств усіх форм власності;
- частка збиткових підприємств у загальній кількості працюючих підприємств тощо.

Рівень розвитку інвестиційної інфраструктури регіону. На цьому етапі досліджуються можливості швидкої реалізації інвестиційних проєктів, враховуючи наступну сукупність показників:

- наявність, імідж та кількість підрядних будівельних підприємств усіх форм власності;
- обсяги місцевого виробництва будівельних матеріалів, їх якість;
- виробництво енергоресурсів на душу населення;
- стан та щільність шляхів сполучення: залізничних шляхів, автомобільних доріг з твердим покриттям і т. ін.

Важливо також здійснити демографічну характеристику регіону. З одного боку, вона визначає кількість потенційних споживачів загалом, їхню вікові та соціальну структуру, тобто дозволяє спрогнозувати імовірний обсяг попиту. З іншого боку, аналіз демографічної структури покликаний сформувати дані щодо потенційної робочої сили, що може бути задіяна у реалізації інвестиційних проєктів. Демографічна характеристика здійснюється за сукупністю таких показників:

- кількість населення регіону та його частка у загальній чисельності населення країни;
- частка населення, зайнятого на підприємствах усіх форм власності;
- рівень кваліфікації працівників, зайнятих у громадському виробництві;
- співвідношення міських і сільських жителів і т. ін.

Рівень розвитку ринкових відносин і комерційної інфраструктури регіону. Оцінюються процеси, які сприяють розвитку ринкових реформ, сприятливому підприємницькому клімату. Враховується

також позиція органів місцевого самоврядування щодо даних процесів. Сукупність показників, за якими потенційний інвестор оцінює розвиток ринкових відносин та комерційної інфраструктури, включає в себе:

- частку підприємств недержавної форми власності, частку приватизованих підприємств у загальній кількості підприємств регіону;

- кількість спільних підприємств з іноземними партнерами;
- чисельність фондових бірж, банківських установ тощо.

Рівень кримінальних, екологічних та інших ризиків важливо оцінити для того, щоб, при вкладанні коштів, мінімізувати ризики непередбачуваних обставин та інших негативних факторів впливу. Зокрема, оцінюються такі показники:

- кількість та частка підприємств, які дають шкідливі викиди в атмосферу, що перевищують допустимі норми;
- середній радіаційний фон у містах регіону;
- рівень економічних злочинів у розрахунку на сто тисяч жителів;
- частка незавершених будівельних об'єктів у загальній кількості розпочатих тощо.

Для інвестора важливою є специфіка державної регіональної політики щодо забезпечення ефективного розвитку регіонів, врахування економічних резервів кожного регіону країни, особливостей регіонів, забезпечення раціонального поділу праці, інтеграції та взаємної кооперації регіонів країни.

Альтернативною методикою оцінки інвестиційної привабливості регіонів є аналіз різних аспектів розвитку регіону, який базується на рейтинговому підході. Метод передбачає визначення інтегрального показника привабливості регіону, в основі якого лежать синтетичні показники привабливості, розподілені за різними групами аналітичних показників. Групами показників можуть бути наступні: економічний потенціал регіону; природничо-ресурсний потенціал; рівень економічного розвитку регіону; рівень економічної активності; фінансовий стан регіону; сукупність демографічних показників; рівень життя населення; економічні реформи; політична ситуація; стабільність та рівень впливу регіональних структур [27].

Існує також методика рейтингової оцінки інвестиційної привабливості регіону із застосуванням математичної моделі і методики обробки статистичних даних «Інституту реформ». Дані

формується на основі інформації щодо найбільш вагомих чинників економічного розвитку регіону, а саме ринкова інфраструктура, фінансова інфраструктура та людські ресурси. Регіони ранжуються за рівнем інвестиційної привабливості і відбираються перспективні потенційно привабливі для вкладання коштів регіони.

Співробітниками Київського економічного інституту була розроблена методика оцінки інвестиційної привабливості міст та районів України, яка відображає загальний рейтинг інвестиційної привабливості регіонів. Вона базується на дослідженнях чотирьох незалежних груп чинників: групу економічних чинників; інфраструктурні чинники; групу зовнішньоекономічних чинників; групу трудових ресурсів. На рис. 8 подана послідовність етапів визначення інвестиційного рейтингу регіонів.

Першим етапом алгоритму оцінки інвестиційного рейтингу регіону є вибір періоду, за який буде здійснюватись оцінка. Від періоду оцінки буде залежати кількість показників у системі показників інвестиційного рейтингу (другий етап на рис. 8).

Другим етапом, відповідно, є обґрунтування вибору системи показників, за якими надалі будуть розраховані групи аналітичних, синтетичних показників та інтегрований показник.

Кількість показників в системі залежатиме також від періоду, за який інвестор оцінює рейтинг регіону. Так, для розрахунку річного інвестиційного рейтингу, зазвичай потрібно аналізувати більшу кількість показників, ніж для розрахунку рейтингу та півроку чи квартального рейтингу. Наступними етапами є обґрунтування та вибір конкретної методики розрахунку інвестиційного рейтингу та прийняття рішення щодо виду рейтингової оцінки: може визначатись частковий, інтегральний або ж динамічний рейтинг. Перші чотири етапи є тісно взаємопов'язаними між собою і на практиці частково проходять паралельно один до одного. Наступним, п'ятим етапом, є визначення системи аналітичних показників та оцінка ступеня їх значущості. Остання, зазвичай, передбачає застосування експертного методу. На основі сукупності аналітичних показників визначаються синтетичні, узагальнені, показники регіону (шостий блок рис. 8), здійснюється їх кількісна оцінка. На основі цієї оцінки формується інтегральний показник інвестиційної привабливості кожного регіону і здійснюється ранжування регіонів за рівнем привабливості вкладання коштів.

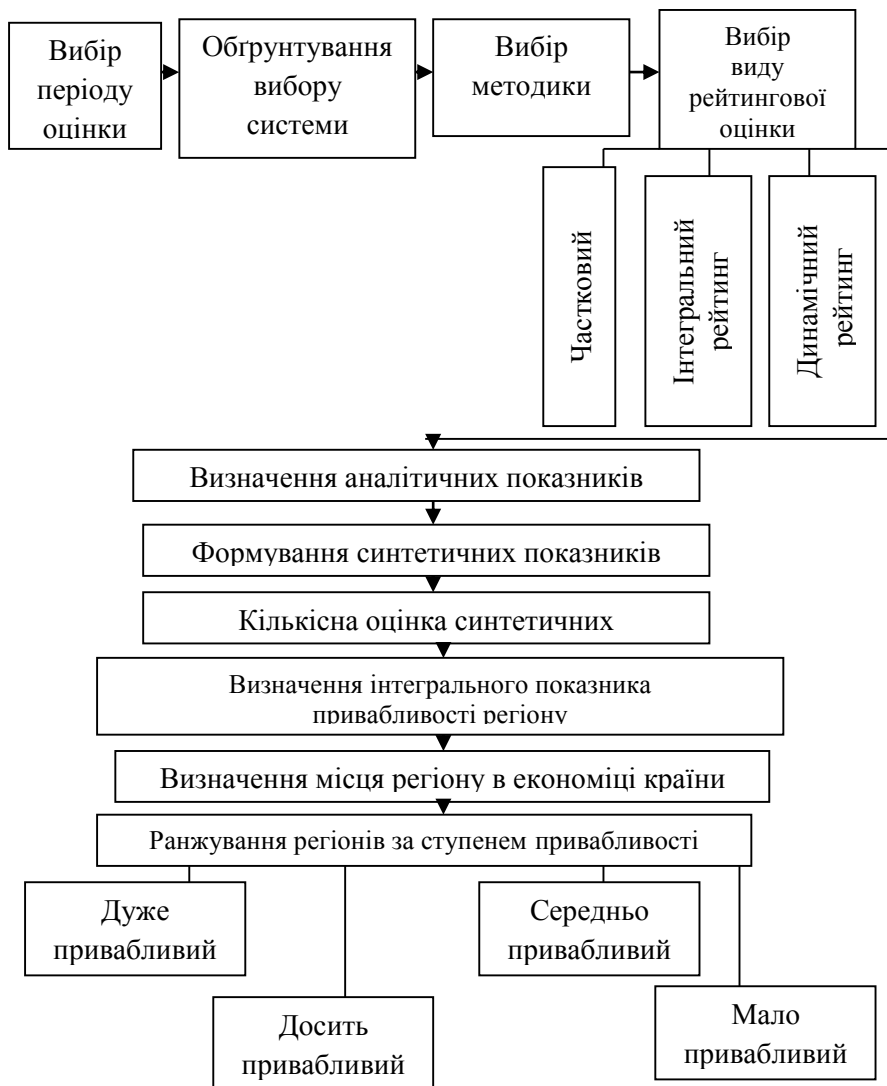


Рис. 8. Послідовність оцінки інвестиційного рейтингу регіону
Джерело: сформовано автором з використанням джерел [3 – 6; 9; 27]

Для розрахунку інтегрального показника інвестиційної привабливості необхідно, присвоїти кожному синтетичному показнику певний ранг, а також визначити важливість кожного синтетичного показника, тобто рівень його вагомості у прийнятті рішення щодо вкладання коштів. Тут також доцільна експертна оцінка, і враховувати потрібно всі чинники, що визначають важливість відповідного синтетичного показника: сутність та специфіка інвестиційного проєкту, специфіка конкретного регіону, плани та очікування інвестора тощо. Розрахунок інтегрального показника як підсумовування добутків рангового значення кожного синтетичного показника на вагомість відповідного показника для прийнятті інвестиційних рішень.

Інтегральний показник інвестиційної привабливості розраховується для кожного регіону та на його основі визначається місце конкретного регіону у загальній економіці з позицій інвестиційної привабливості. Умовно регіону може бути присвоєно чотири види оцінки: дуже привабливий, досить привабливий, середньо привабливий, мало привабливий. В межах кожної групи також доцільне ранжування для чіткішого визначення пріоритетів.

Таким чином, було з'ясовано, що при обґрунтуванні інвестиційних рішень потенційний інвестор здійснює оцінку інвестиційної привабливості на макрорівні, потім – на рівні галузей та регіонів.

2.4. Оцінка інвестиційної привабливості підприємств. Ця оцінка (рис. 9) дозволяє врахувати і чинники мікросередовища.



Рис. 9. Оцінка інвестиційної привабливості на мікрорівні
Джерело: сформовано автором

Найперше слід визначити, на якій стадії життєвого циклу перебуває підприємство. Це здійснюється на основі аналізу динаміки ряду показників, зокрема рівнів прибутку, показників обсягу реалізації товарів (послуг), суми активів, обсягу власного капіталу тощо. Найвищі темпи приросту цих показників характерні для стадій «юність» та «рання зрілість», на етапі «остаточної зрілості» має місце стабілізація даних показників, на етапі «старіння» – їх зниження.

Графічне відображення фаз життєвого циклу було б схоже на стадії розвитку ринкової кон'юнктури (рис. 2), однак для мікрорівня є своя специфіка. Кількість стадій життєвого циклу, що пропонують виділяти, може коливатися, однак зазвичай життєвий цикл розглядається тривалістю в 20 – 25 років та поділяється на декілька послідовних фаз (рис. 10), із яких більш детально буде розглянуто шість фаз:

1) народження – до одного року – підприємство тільки починає свою діяльність, на цьому етапі можливе перевищення витрат над доходами, що є нормальним, адже масштабного виходу на ринок ще не відбулось. Інвестування може мати певні ризики. Одним із ризиків цього етапу є так звана «швидка інтрижка» [11]: має місце в тому випадку, якщо на етапі стартапу була лише ідея, що надалі не підкріплювалась належним координуванням, управлінням, узгодженням внутрішніх та зовнішніх ресурсів – в такому разі стартап може не мати подальшого розвитку і закінчитися «швидкою інтрижкою»;

2) дитинство (один – два роки): обсяги реалізації товарів/послуг зростають, збільшуються доходи. Прибутки на початку дитинства можуть бути від'ємні, адже були понесені значні капітальні витрати на попередньому етапі, а також на етапі дитинства потрібні значні маркетингові зусилля щодо виведення пропозиції на ринок та представлення її споживачу (рекламна кампанія: інформування, позиціонування, створення іміджу, а також сукупність BTL-заходів).

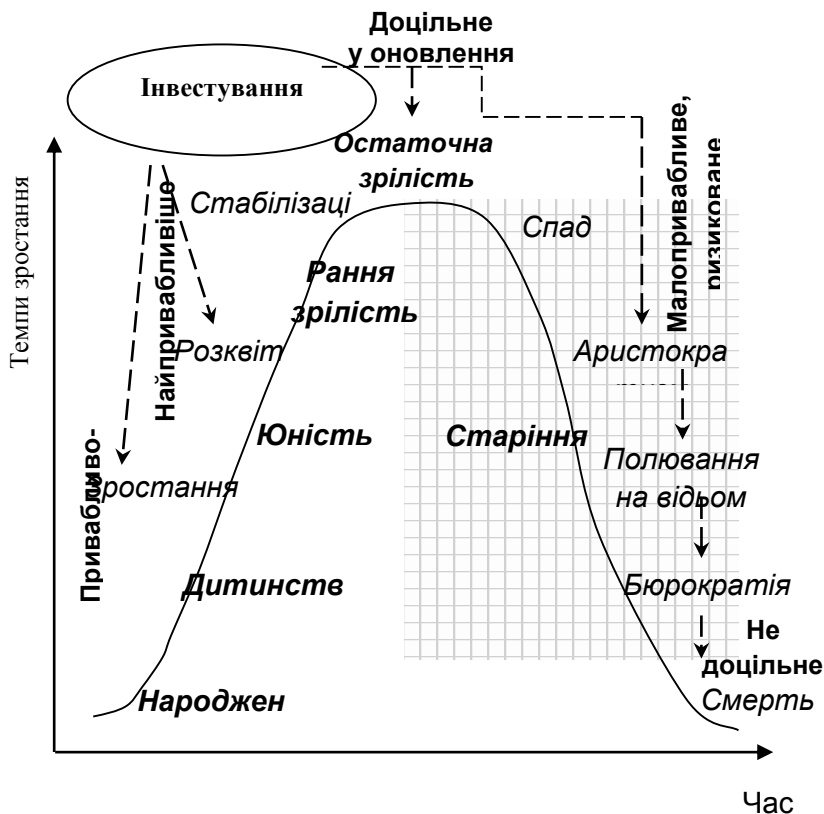


Рис. 10. Інвестиційна привабливість підприємства в аспекті фаз життєвого циклу

Джерело: сформовано автором із використанням джерела [11]

Це спричинятиме значні витрати на збут. Обсяги реалізації на першому році дитинства можуть бути не значними, що пояснюватиме збитковість на початкових етапах. Втім далі збитки мають перетворитись на прибутки і демонструвати зростання. Дитинство – важкий етап, який потребує вкладання значних інвестицій. Втім інвестиції є менш ризиковими, ніж на етапі народження, і можуть принести інвестору значні довгострокові перспективи. Одночасно не можна відкидати ризик «дитячої смертності», що має місце якщо в «дитинстві» акцент робиться лише на виробництві та продажі, однак

відсутній належний підприємницький хист, управління та розвиток (удосконалення, диференціація, вихід на нові ніші тощо);

3) юність (три – п'ять років): за умови вдалого етапу дитинства, характеризується активним зростанням, є привабливим для вкладання коштів. Однак тут існує певна ймовірність так званого «капкану засновника» (необхідність узгодження будь-якого питання із засновником, відсутність ефективного адміністрування та інтеграції зусиль). Однак за умови позитивного розвитку подій юність переходить у розквіт, коли інвестування є привабливим і малоризиковим;

4) рання зрілість (шість – десять років): високі прибутки, зростання продовжується, однак темпи його уповільнюються. інвестування все ще залишається привабливим, однак виникає ризик передчасного старіння підприємства за умови відсутності розвитку на основі якісних змін;

5) остаточна зрілість (одинадцять – двадцять років): зростання припиняється, діяльність є стабільною, однак може спостерігатись поступове погіршення показників діяльності. Нові клієнти практично не з'являються. Інвестування у зростання такого підприємства за відсутності якісних змін практично не доцільне. Інша справа - інвестувати у модернізацію, оновлення, якісні нововведення на підприємстві – за умови належного обґрунтування таких проєктів можуть принести інвестору бажаний результат;

6) старіння (двадцять один – двадцять п'ять років): характеризується спадом активності, погіршенням показників діяльності та низькою інвестиційною привабливістю. Від старіння до смерті виділяють ще ряд етапів, через які проходить підприємство [11];

- «аристократизм»: характеризується зверхністю управлінського апарату, гальмуванням інноваційних і, відповідно, інвестиційних процесів. Негативні тенденції не визнаються, їм не приділяється належної уваги;

- «полювання на відьм» («Салем Сіті»): настає тоді, коли негативні тенденції більше не можливо не помічати. Починаються пошук винних, внутрішня атмосфера організації погіршується. Можливість реструктуризації бізнесу все ще залишається, але інвестування в неї досить ризиковане;

- «бюрократія» – «передсмертна агонія бізнесу» – спроби організації утримувати дисципліну шляхом активізації регламентування і контролю. Процеси розвитку автоматично призупиняються. дієздатність бізнесу можливо реабілітувати завдяки сторонньої допомоги та інвестування, однак інвестиційна привабливість вкрай низька, і досить часто інвестори відмовляються від такої співпраці. Хоча можливі варіанти ризикових вкладень, реанімації та відродження бізнесу, але для цього потрібні кардинальні рушійнні зміни в організації та готовність інвестора ризикувати. Якщо такого не відбулось, настає смерть організації.

Таким чином, найбільш інвестиційно привабливими є стадії юності, зростання та розквіту. Стадія народження може нести значні перспективи для інвестора, однак є ризиковою. Менш ризиковою, але також перспективною, є стадія дитинства. Етапи зрілості можуть бути доцільними для інвестування у оновлення та модернізацію бізнесу. Етап старіння є малопривабливим для вкладання коштів, і таке вкладання пов'язане із кардинальними рушійними змінами в організації, а, відповідно, із значними ризиками.

Другим блоком у визначенні інвестиційної привабливості підприємства (рис. 9) є формування повної характеристики підприємства та визначення його ринкового іміджу. Серед показників, які потрібно дослідити, варто виділити наступні:

- організаційно-правова форма;
- форма власності;
- прозорість, імідж, авторитет у стейкхолдерів;
- організаційна структура управління;
- рівень розвитку маркетингу на підприємстві;
- наявність бренду;
- конкурентоспроможність;
- конкурентна позиція на існуючих ринках та перспективи освоєння нових ринкових ніш;
- кадровий потенціал, рівень його кваліфікації, зокрема рівень менеджменту на підприємстві;
- задоволеність працівників, рівень оплати праці, соціальний захист;
- рівень інноваційної активності підприємства;
- рівень ресурсного забезпечення та забезпеченості транспортними магістралями;

- виробничий потенціал підприємства, рівень використання виробничих потужностей, стан основних фондів, резерви збільшення обсягів виробництва, диверсифікації та диференціації виробництва тощо.

За цією сукупністю показників потенційний інвестор отримує картину щодо внутрішніх сильних та слабких сторін підприємства, рівня його конкурентоспроможності, інноваційно-інвестиційного потенціалу, загального іміджу на ринку.

Третій блок оцінки інвестиційної привабливості підприємства (рис. 9) є аналіз його фінансово-майнового стану. Якщо попередній блок дає можливість зрозуміти потенціал підприємства із позицій маркетингу та виробництва, то цей блок дозволить оцінити надійність підприємства з позицій прибутковості діяльності, його платоспроможності, наявності власних джерел фінансування. Оцінка фінансово-майнового стану здійснюється за наступними напрямками:

- 1) оцінка майнового стану;
- 2) аналіз фінансових результатів діяльності;
- 3) аналіз ліквідності;
- 4) аналіз ділової активності;
- 5) аналіз фінансової стійкості (платоспроможності);
- 6) аналіз рентабельності.

Розглянемо кожен напрямок більш детально.

Оцінка майнового стану. Мета – охарактеризувати виробничий потенціал підприємства: визначення абсолютних та відносних змін статей балансу за визначений період, аналіз тенденцій щодо змін цих показників, визначення структури фінансових ресурсів підприємства. Для оцінки майнового стану використовують такі показники:

- коефіцієнт зносу основних засобів – відношення суми зносу основних засобів до їх первісної вартості – показник, за яким оцінюють стан та ступінь зносу основних засобів;

- коефіцієнт оновлення основних засобів – відношення первісної вартості основних засобів, що надійшли за звітний період, до первісної вартості основних засобів, наявних на балансі підприємства на кінець звітного періоду – дає можливість оцінити, яку частину від наявних на кінець звітного періоду становлять нові основні засоби;

- коефіцієнт вибуття основних засобів – показує, яка частина основних засобів вибула за звітний період. Розраховується як відношення первісної вартості основних засобів, що вибули за

звітний період, до первісної вартості основних засобів, наявних на балансі підприємства на початок звітного періоду [20].

Аналіз ліквідності підприємства: результати такого аналізу характеризують спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання. Для оцінки ліквідності підприємства розраховуються наступні коефіцієнти та показники:

- коефіцієнт покриття – характеризує, чи достатньо у підприємства ресурсів для погашення поточних зобов'язань. Коефіцієнт розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства;

- коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує платіжні можливості підприємства до сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами. Розраховується як відношення найбільш ліквідних оборотних засобів (грошових засобів та їх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості) до поточних зобов'язань підприємства;

- коефіцієнт абсолютної ліквідності – відношення грошових засобів та їх еквівалентів і поточних фінансових інвестицій до поточних зобов'язань. Коефіцієнт показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно;

- чистий оборотний капітал – різниця між оборотними активами підприємства та його поточними зобов'язаннями. Наявність та значення цього показника дають змогу оцінити спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність [20].

Аналіз фінансової стійкості (платоспроможності) підприємства. Для характеристики фінансової стійкості використовуються дані балансів підприємства. Мета аналізу – охарактеризувати ступінь фінансової стійкості підприємства, його незалежності від зовнішніх джерел фінансування, структуру джерел фінансування ресурсів підприємства.

Для аналізу фінансової стійкості підприємства використовуються наступні коефіцієнти:

- коефіцієнт платоспроможності (автономії) розраховується як відношення власного капіталу підприємства до підсумку балансу підприємства. Даний показник характеризує питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність;

- коефіцієнт фінансування визначається співвідношенням залучених та власних засобів і характеризує залежність підприємства від залучених засобів;

- коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами розраховується як відношення величини чистого оборотного капіталу до величини оборотних активів підприємства. Даний коефіцієнт характеризує забезпеченість підприємства власними оборотними засобами;

- коефіцієнт маневреності власного капіталу – відношення чистого оборотного капіталу до власного капіталу – характеризує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні засоби, а яка – капіталізована [20].

Аналіз ділової активності підприємства. Дає можливість оцінити ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання його фінансових ресурсів. Передбачає розрахунок наступних показників:

- коефіцієнт оборотності активів характеризує ефективність використання підприємством усіх наявних ресурсів, незалежно від джерел їхнього залучення. Цей коефіцієнт обчислюється як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньої величини підсумку балансу підприємства, він;
- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості характеризує швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємством. Розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини дебіторської заборгованості;
- коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості - характеризує швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємству. Цей коефіцієнт визначається як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини кредиторської заборгованості;

- строк погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей – відношення тривалості звітного періоду до коефіцієнта оборотності дебіторської або кредиторської заборгованості підприємства. Показник дає можливість оцінити середній період погашення дебіторської або кредиторської заборгованостей підприємства;
- коефіцієнт оборотності матеріальних запасів визначається розрахунком відношення собівартості реалізованої продукції до середньорічної вартості матеріальних запасів. Даний показник характеризує швидкість реалізації товарно-матеріальних запасів підприємства;
- фондовіддача – коефіцієнт оборотності основних засобів – показує скільки грошових одиниць чистої виручки від реалізації продукції дає одна грошова одиниця основних засобів. Показник розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної вартості основних засобів і характеризує ефективність використання основних засобів підприємства;
- коефіцієнт оборотності власного капіталу розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини власного капіталу підприємства. Показник характеризує ефективність використання власного капіталу підприємства [20].

Аналіз рентабельності підприємства. Показує рівень ефективності діяльності підприємства, дає змогу оцінити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання.

Аналіз рентабельності підприємства здійснюється із використанням таких показників:

- коефіцієнт рентабельності активів (характеризує ефективність використання активів підприємства) відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості активів;
- коефіцієнт рентабельності власного капіталу дає можливість оцінити ефективність вкладення коштів у конкретне підприємство. Показник розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості власного капіталу;
- коефіцієнт рентабельності діяльності показує ефективність господарської діяльності підприємства. Визначається шляхом

- розрахунку відношення чистого прибутку підприємства до чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг);
- коефіцієнт рентабельності продукції – відношення прибутку від реалізації продукції (робіт, послуг) до витрат на її виробництво та збут. Коефіцієнт рентабельності продукції характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності [20].

3. Обґрунтування можливих форм інвестування може бути зведено до прийняття рішень щодо спрямування інвестицій в *реальне* чи *фінансове* інвестування або можливий варіант вибору певного співвідношення: частка реальних і частка фінансових інвестицій.

На вибір співвідношення форм інвестування впливають такі чинники:

- 1) цільові наміри ведення бізнесу і вкладання коштів інвестора;
- 2) функціональна спрямованість діяльності підприємства та характер стратегічних змін операційної діяльності – у виробничих підприємств переважною формою здійснення інвестування будуть реальні інвестиції, а їх фінансові інвестиції можуть бути пов'язані з короткостроковими вкладеннями тимчасово вільних коштів або здійснюватись з метою встановлення контролю над партнерами та конкурентами;
- 3) розмір підприємства – частка фінансових інвестицій буде більшою у великих підприємств, а реальних – у малих;
- 4) стадія життєвого циклу підприємства – на стадіях "дитинство", "народження", "юність" переважають реальні інвестиції і лише потім підприємства можуть собі дозволити суттєве збільшення частки фінансових інвестицій;
- 5) прогнозовані темп інфляції та ставка процента на фінансовому ринку – у випадку нестабільної економічної ситуації більш привабливими будуть короткострокові фінансові інвестиції з доходністю вищою від темпу інфляції.

4. Обґрунтування конкретних проектних рішень здійснюється за загальноприйнятими методиками, які використовуються для

підтвердження доцільності інвестиційного рішення. Таке обґрунтування зводиться до розроблення інвестиційного проєкту – документу, який визначає необхідність здійснення інвестування, в якому викладені основні характеристики проєкту та очікувані результати від його реалізації.

При обґрунтуванні має бути чітко визначена мета здійснення інвестиційного проєкту, мотивація, об'єктна спрямованість, основні параметри проєкту, необхідний обсяг інвестування, обсяг необхідних фінансових коштів, показники ефективності інвестицій, очікувана ефективність схема реалізації проєкту (календарний план).

При здійсненні таких форм реального інвестування як масштабна модернізація, реконструкція, перепрофілювання, нове будівництво, придбання цілісних майнових комплексів необхідна значна підготовка інвестиційного проєкту, великий обсяг обґрунтувань, які представляються у формі бізнес-плану. Обґрунтування має бути виконане повномасштабно за відповідними національними чи міжнародними стандартами.

Оцінка ефективності реальних інвестиційних проєктів базується на таких принципах: співставлення обсягу інвестиційних витрат та сум і термінів повернення інвестованого капіталу; оцінювання повернення інвестованого капіталу на основі показника чистого грошового потоку; охоплення всієї сукупності ресурсів при оцінці обсягу інвестиційних витрат; оцінювання суми інвестиційних витрат і чистого грошового потоку шляхом приведення до теперішньої вартості [3 – 6].

Обґрунтування інвестиційного рішення на завершальному етапі має містити оцінку доходності, ліквідності, ризиків. Сучасні методичні підходи до такого комплексного оцінювання потребують подальшого розроблення та удосконалення, що має бути предметом окремих досліджень.

Механізм обґрунтування інвестиційних рішень з погляду послідовності дій доцільно розглядати як сукупність декількох блоків робіт: вибір інвестиційного ринку як об'єкта інвестування, дослідження стану інвестиційного ринку: оцінка інвестиційного клімату країни та оцінка кон'юнктури інвестиційного ринку, оцінка та прогнозування інвестиційної привабливості галузей, оцінка та прогнозування інвестиційної привабливості регіонів. оцінка та прогнозування інвестиційної привабливості підприємств;

обґрунтування можливих форм інвестування; обґрунтування конкретних проєктних рішень. Такий підхід до розгляду механізму обґрунтування інвестиційних рішень варто розглядати як процесний підхід вироблення інвестиційного рішення. Більш глибоке і комплексне бачення механізму обґрунтування інвестиційних рішень слід розширити доповненнями за рахунок інших підходів: структурного (суб'єкти і об'єкти обґрунтувань і прийняття рішень), сценарного (можливі варіанти обґрунтування і вибору інвестиційних рішень) тощо, що є предметом окремих досліджень.

Список використаних джерел

1. Алимов А.Н., Ємченко В.Н. Конкурентоспроможність національної економіки. Київ : НАН України, Інститут економіки, 2001. 59 с.
2. Андрейченко А.В., Горбаченко С.А., Грінченко Р.В., Карпов В.А., Кучеренко В.Р. Аналіз ринкової кон'юнктури: навч. посібник. Одеса: ОНЕУ, 2014. 345 с.
3. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент. Київ : ІТЕМ ЛТД ; Юнайтед Лондон Трейд Лімітед, 1995. 448 с.
4. Бланк І. А. Основы инвестиционного менеджмента. В 2-х т. Т.1 К. : Кондор, 2001. 536 с.
5. Бланк І. А. Основы инвестиционного менеджмента. В 2-х т. Т.2. К.: Знання України, 2001. 512 с.
6. Бланк, І. О. , Гуляєва Н.М. Інвестиційний менеджмент : підручник. К. : КНТЕУ, 2003. 398 с.
7. Біржові індекси в Україні. URL: <http://surl.li/cexeh> (дата звернення: 02 червня 2022).
8. Гавловська Н. І., Рудніченко Є. М., Гавловська В. І. Методичні підходи до оцінки інвестиційної привабливості національної економіки: переваги та недоліки. Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету 2018, № 1. С. 197-202. URL: <http://surl.li/cfgde> (дата звернення: 12 червня 2022).
9. Гуткевич С.А. Інвестиційна привабливість аграрного сектору економіки. Київ : Європ. ун-т, 2003. 251 с.
10. Денисенко М.П. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід: монографія. Суми: Університетська книга, 2008. 1049 с.

11. Життєвий цикл компаній за Адізесом: як етап розвитку впливає на впровадження ERP-систем. URL: <http://surl.li/cezpf> (дата звернення: 05 червня 2022).
12. Індекс Доу-Джонса (Dow Jones) [2022] – Мінфін. URL: <http://surl.li/ceznw> (дата звернення: 05 червня 2022).
13. Індекс економічної свободи. URL: <http://surl.li/asxny> (дата звернення: 15 червня 2022).
14. Індекс інвестиційної привабливості. URL: <http://surl.li/cfgcp> (дата звернення: 12 червня 2022).
15. Комліченко О. О. Інвестиційна привабливість галузей економічної діяльності регіону. URL: <http://surl.li/cezoe> (дата звернення: 14 червня 2022).
16. Коренюк П., Копил О. Концептуальні підходи та методи визначення інвестиційної привабливості національної економіки. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2018. Вип. 2. С. 56–62.
17. Макроекономічні показники розвитку інвестиційного ринку. URL: <http://surl.li/cezln> (дата звернення: 14 червня 2022).
18. Носова О.В. Оцінка інвестиційної привабливості України: основні підходи. Економіка та прогнозування. 2003. Вип. 3. С. 119–137.
19. Основи економічної теорії: Підручник. За заг. ред. Л. С. Шевченко. Х.: Право, 2008. 448 с.
20. Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації. Наказ Міністерства фінансів України та Фонду державного майна України 26.01.2001 N 49/121. URL: <http://surl.li/cezpl> (дата звернення: 12 червня 2022).
21. Поняття й оцінка інвестиційного клімату. URL: <http://surl.li/cezmf> (дата звернення: 10 червня 2022).
22. Предборський В.А., Гарін Б.Б., Кухаренко В.Д. Економічна теорія. К.: Кондор, 2003. 492 с.
23. Ріпа Т.В. Напрями підвищення інвестиційної привабливості України на світовій арені. Причорноморські економічні студії. Економіка та управління підприємствами. Випуск 6. 2021. С. 63-68 . URL: <http://surl.li/cfgfd> (дата звернення: 11 червня 2022).
24. Світові фондові індекси. URL: <http://surl.li/cezmv> (дата звернення: 12 червня 2022).

25. Соколов М., Горлач М., Гущенко В., Кримов М., Жиленкова М. Економічна теорія. Підручник. К.: Центр навчальної літератури. 2019. 532с.

26. Ткаченко О.М. Оцінка інвестиційної привабливості України крізь призму міжнародних рейтингів. Економічна наука. Інвестиції: практика і досвід. 2018. №11. С.15-21. URL: <http://surl.li/cfgfj> (дата звернення: 05 червня 2022).

27. Хопчан В.М. Теоретичні засади оцінювання інвестиційної привабливості регіону. Ефективна економіка, 2014, №6. URL: <http://surl.li/cezop> (дата звернення: 12 червня 2022).

28. Шпортко Г.Ю., Козенкова Н.П., Козенкова В.Д. Оцінка інвестиційної привабливості промислового підприємства. Ефективна економіка, 2014, №11. URL: <http://surl.li/cezpd> (дата звернення: 12 червня 2022).

29. Business Risk Service (BRS) . Mode of access. URL: <http://www.beri.com/> (accessed: 30 May 2022).

30. Country Information: Country Risk Analyses. URL: <http://surl.li/cfgej> (accessed: 30 May 2022).

С.В. ТКАЧУК

кандидат економічних наук, доцент,

Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна

МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ

Розвиток харчової промисловості має стратегічне значення для продовольчої безпеки країни та забезпечення належного рівня життя населення. Попит на харчові продукти буде мати місце не залежно від економічної ситуації чи карантинних обмежень, щоправда, залежно від зовнішніх обставин, структура попиту може змінюватись. З іншого боку на ринку харчових продуктів наявна значна конкуренція, причому в усіх цінових сегментах. Це породжує для підприємств необхідність боротись за свою частку ринку.

Перш, ніж перейти до маркетингових аспектів розвитку підприємництва у сфері харчових продуктів, з'ясуємо, що слід розуміти під поняттям «розвиток» та як він співвідноситься із загальною корпоративною стратегією підприємства.

Корпоративна стратегія – це стратегія, що описує загальний напрямок розвитку підприємства, його виробничо-збутової діяльності. Вона поширюється на все підприємство, охоплює всі напрямки його діяльності, тому формується вищим керівництвом підприємства. Корпоративна стратегія повинна забезпечувати стійке економічне зростання і розвиток підприємства. При цьому поняття "зростання" та "розвиток", хоча і є взаємозалежними, але за своїм змістом можуть багато в чому не збігатися. Зростання – це, в основному, збільшення розмірів підприємства та розширення обсягу виробництва (випуск продукції, величина продажів, чисельність персоналу та ін.). Це кількісна зміна. Розвиток означає якісну зміну та відновлення господарської системи, підвищення ефективності її функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організації праці у всіх структурних підрозділах і поліпшення якості продукції, що випускається. Це якісна зміна. Тобто, якщо йдеться про збільшення обсягів виробництва продукції без якісних змін, про маркетингову стратегію глибокого проникнення на ринок, то має місце зростання. Якщо ж відбуваються якісні зміни – впровадження технологій, що забезпечують вищу якість продукції, використання

ресурсозберігаючих технологій, зміна рецептур в бік збільшення екологічності, натуральності продуктів, впровадження інноваційних систем управління працею, удосконалення внутрішнього маркетингу тощо – йдеться про розвиток підприємства.

Подивимось на поняття зростання та розвитку з позицій маркетингу. Саме орієнтація на зростання без розвитку або на так званий «умовний» розвиток, тобто розвиток для швидкого збільшення попиту та прибутків, без врахування довгострокових перспектив взаємодії із клієнтами і партнерами та аспектів корпоративної соціальної відповідальності – це одна із ключових проблем сучасного маркетингу. Розглянемо цю проблему детальніше. Нижче наведений типовий сценарій помилкових дій, до яких призводить відсутність орієнтації маркетингу підприємства на реальне зростання (рис. 1).

1. Має місце ситуація, коли попит є низьким і, відповідно, прибутки підприємства також низькі. Виникає необхідність збільшення прибутків.

2. На підприємстві відбувається активізація сил маркетингу без якісного стратегічного бачення, а саме:

- активізація рекламної кампанії для існуючих продуктів, причому часто без попередньо сформованої рекламної стратегії, без прив'язки такої стратегії до маркетингових стратегій, до стратегії STP-маркетингу, без таргетування реклами;

- створення нових продуктів без належного маркетингового обґрунтування та без чітких продуктових маркетингових стратегій. Саме тут має місце так званий «умовний» розвиток: начебто розширюється чи поглиблюється асортимент, вводяться нові продукти, елементи маркетингової диференціації та / або диверсифікації товарів. Виникає хибне враження, що відбувся розвиток. Насправді досить часто жодних якісних змін не відбувається, а навіть навпаки: наприклад, випуск оновлених продуктів із штучними барвниками та ароматизаторами, новий смак, яскравий колір та упаковка – продукт новий, якісне зростання мінусове.

3. Що ж відбувається з новими продуктами, про які йшлося у попередньому пункті: часто після розроблення таких продуктів, з огляду на низький рівень початкових маркетингових досліджень та



Рис. 1. Типова маркетингова проблема: сценарій маркетингу, орієнтованого на зростання без розвитку
Джерело: розроблено автором на основі [5; 12]

стратегічного маркетингового планування, постає питання сформулювати потребу, яку задовольнятиме новостворений продукт. Таким чином, бачимо логічну помилку: спершу створюється продукт, потім формулюються його переваги для споживачів, щоб надалі за цими перевагами позиціонувати продукт в очах клієнта. Імовірно, що фактичної цінності і реальних переваг такий продукт взагалі не має, тому апелюють до емоційних важелів, часто також надуманих.

4. Що підприємство отримує в результаті? У кращому для підприємства випадку, збільшення попиту на нетривалий період при значній частці непродуктивних витрат на рекламну кампанію. Витрати дійсно будуть малопродуктивними, адже рекламній кампанії не передувала рекламна стратегія, а рекламній стратегії – стратегія STP-маркетингу даної групи товарів. Імовірно, що канали рекламних комунікацій будуть не продумані, адже не було чіткої політики таргетування, і багато рекламних повідомлень залишаться практично із нульовим рівнем залученості клієнтів. Крім того, імовірно, що і рекламне звернення не буде мати того емоційного, сутнісного, забарвлення, яке «вполює» саме цільову аудиторію, адже, як йшлося раніше, стратегія STP-маркетингу не була сформована, а саме вона значною мірою визначає характеристики цільових клієнтів. Крім витрат на рекламу, матимуть місце й витрати на виробництво продукції, інші витрати на її збут тощо. Таким чином, якщо все ж спрацює ефект масштабу, і якщо покупці відгукнуться на новинку чи на акції й рекламу існуючих товарів, то можливий короткостроковий стрибок попиту. Є ймовірність, що він перекриє витрати, тоді матиме місце тимчасове зростання прибутків. Але реальної цінності новий продукт не приніс, а існуючі продукти вже вичерпали свої можливості, і активізація реклами та маркетингу дала поштовх у бік зростання попиту лише на нетривалий період, тому досить скоро попит знову почне падати. Конкурентних переваг високого порядку розроблено не було, а конкурентні переваги низького порядку можуть легко копіюватись конкурентами. Таким чином, підприємство повернеться до початкового етапу: недостатнього попиту та низьких прибутків.

Із вищесказаного можна зробити декілька висновків. Перше: зростання – це кількісна зміна, яка не завжди насправді дає реальні вигоди, але потребує витрат, до яких потрібно ставитись зважено, адже ресурси підприємства завжди обмежені. Зростання базується на

конкурентних перевагах низького порядку. Розвиток – це якісна зміна, він може супроводжуватись кількісними змінами, а може не супроводжуватись ними, особливо на початкових етапах, але саме розвиток пов'язаний із набуттям конкурентних переваг високого порядку, які є стійкими, важко копіюються конкурентами та забезпечують підприємству довгострокові стійкі позиції на ринку. Нажаль, в реальності частина підприємств досить часто апелюють саме до зростання або, ще гірше, до так званого «умовного розвитку», коли начебто розробляється новий товар, який насправді жодної цінності для споживача не несе і не забезпечує підприємству конкурентних переваг високого порядку, втім формально вважається, що підприємство розвиває, переглядає маркетингову товарну політику, збільшує рівень диференціації та диверсифікації, освоює нові сегменти. Помилка маркетингу, яку мають уникати підприємства, зокрема й у сфері харчових продуктів: спочатку розробити товар, а потім формувати потреби, які він задовольняє, щоб апелювати до них у рекламних кампаніях. Рекламні стратегії при цьому практично відсутні або не узгоджені із маркетинговими стратегіями та загальними стратегіями підприємства. Маркетингові товарні стратегії часто також можуть бути на неналежному рівні. І третій, головний, висновок: для здобуття стійких позицій на ринку підприємство повинно впроваджувати саме розвиток, а не просто зростання, але розвиток, який забезпечує цінність для клієнта, вигоду для підприємства і враховує аспекти корпоративної соціальної відповідальності, а також чинник обмеженості ресурсів взагалі та ресурсів підприємства зокрема.

З'ясувавши категорії зростання та розвитку, перейдемо до питання маркетингових аспектів розвитку підприємництва у сфері харчових продуктів. Простими словами, маркетинг для підприємства – це діяльність на ринку з метою виявлення потреб споживачів та задоволення їх краще за конкурентів. Маркетинг у широкому розумінні полягає у визначенні та задоволенні людських і суспільних потреб. Тобто, з одного боку, завданням маркетингу є задоволення потреб людей та суспільства в цілому, з іншого, для підприємства – отримання прибутків шляхом завоювання відповідного сегменту ринку. Ці завдання можуть успішно поєднуватись, але інколи в реальності вони суперечать один одному та вступають у конфлікт, для розв'язання якого слід апелювати до соціальної відповідальності

підприємства. Розглянемо маркетингові завдання саме у сфері харчових продуктів (рис. 2).



Рис. 2. Завдання маркетингу харчових продуктів
Джерело: розроблено автором на основі [1-7; 9; 10; 12]

Усі завдання маркетингу харчових продуктів можна умовно поділити на чотири блоки: людина, екосистема, клієнт та толерантність. Звісно, такий поділ є умовним, для кращої систематизації завдань маркетингу. Насправді ж усі блоки нерозривно пов'язані між собою, адже людина є частиною екосистеми, а клієнт є людиною. Клієнт виділений в окрему

категорію, щоб підкреслити саме маркетингові аспекти, які повинні бути враховані при розробленні продуктової політики підприємствами харчової сфери, формування цінної пропозиції клієнтам з урахуванням їхньої життєвої ситуації, стилю життя.

Розглянемо кожний блок більш детально.

Блок «Людина» передбачає врахування та забезпечення фізіологічних потреб споживачів у продуктах харчування. Із цих аспектів підприємство харчової сфери при формуванні маркетингової політики повинно керуватись наступним:

1) продуктова політика: належна якість харчових продуктів, натуральність та екологічність;

2) цінова політика: доступність цін на харчові продукти для усіх верств населення. Звісно, можлива цінова та продуктова диверсифікація, орієнтованість на різні сегменти, але для людей із низьким рівнем доходу повинні бути доступні цінові категорії продуктів харчування, включаючи весь асортимент, що необхідний для задоволення фізіологічних потреб споживачів в харчових речовинах та енергії;

3) політика розповсюдження: важливо забезпечити доступність продуктів харчування належної якості для усіх регіонів, налагодити ланцюги постачання товарів, роботу розподільчих центрів, організувати зручний онлайн та офлайн ритейл для споживачів.

Блок «Екосистема» пов'язаний із екологічною складовою корпоративної соціальної відповідальності підприємства. Важливу роль тут відіграє не лише продуктова політика, але й політика просування та організація виробничих процесів на підприємстві.

Політика просування в аспекті екологічної відповідальності суб'єкта господарювання покликана формувати правильні потреби (комерційна та соціальна реклама), а також формувати у свідомості людей розуміння важливості раціонального споживання (переважно соціальна реклама). Крім суто реклами, важливу роль у формуванні раціонального споживання відіграє менталітет суспільства в цілому, навчальних закладів тощо. Формування правильних потреб споживачів є необхідним для збереження екосистеми та здоров'я нації, а також для узгодження цілей маркетингу та екологічної відповідальності підприємства. В реальності, нажаль, інколи має місце так зване замкнене коло «Шкідливі потреби – маркетинг», яке призводить до збільшення випуску продукції із шкідливими

домішками, погіршення екології та зниження порогу старості та смертності. Сутність цього кола в наступному: 1) споживач прагне до отримання максимального естетичного та органолептичного задоволення від вживання їжі, що, загалом, природно; 2) виробник задля збільшення попиту використовує штучні барвники, ароматизатори, підсилювачі смаку тощо, які при вживанні породжують так би мовити «викид гормонів щастя»; 3) споживач, реагуючи на красиву упаковку, привабливий аромат та зовнішній вигляд продукту, надає перевагу саме цьому продукту на противагу більш корисному, але менш привабливому ззовні товару; 4) сукупність ароматизаторів, штучних домішок та підсилювачів смаку дійсно провокує миттєвий короткостроковий викид серотоніну під час вживання продукту; 5) у свідомості споживача виникає прив'язка між радістю, щастям та конкретним продуктом, причому інші, продукти, без підсилювачів та штучних домішок (назвемо їх «звичайні продукти») поступово перестають надавати споживачу задоволення; 6) споживач практично відмовляється від «звичайних продуктів», замінюючи їх продуктами «умовного щастя»; 7) повернення до першого пункту «замкненого кола», але із тією поправкою, що звичайні продукти вже не здатні задовольнити потреби споживача в органолептичному та естетичному задоволенні, він прагне так званих «шкідливих товарів». Так, процес безперервно рухається по замкненому колу (рис. 3).

З одного боку можна звинуватити в подібній ситуації виробників та маркетологів, які пропонують на ринку «шкідливі товари», але з іншого боку, саме споживач диктує ринку свої вимоги, і, якщо споживач сам пред'являє попит на такі товари, то, виходить, і він несе відповідальність за подібну ситуацію. Очевидно, для розірвання замкненого кола недостатньо того, щоб підприємства припинили випуск шкідливих товарів, замінивши їх менш привабливими, але більш натуральним продуктами. Нехай навіть це зроблять фірми, що є лідерами ринку, попит на «шкідливий товар», сформований протягом багатьох років, залишиться. Відповідно, якщо буде попит, з'являться інші фірми, які знову пропонуватимуть товари із підсилювачами смаків та ароматизаторами, аби завоювати більшу частку ринку. Звісно, велику роль може відіграти законодавство, яке вже зараз дедалі більше домішок та інгредієнтів вносить у чорний список заборонених речовин. Втім, нажаль, не все підлягає

стопроцентному контролю, а в законі досить часто можна знайти поправку, яка дозволить все ж частково обійти те чи інше табу. Тому ключовою фігурою, яка може змінити ситуацію, є споживач, адже, як йшлося вище, саме він диктує вимоги ринку.



Рис. 3. Замкнене коло не правильного маркетингу та шкідливих потреб

Джерело: розроблено автором

Якщо споживачі відмовляться купувати «шкідливі товари», пред'являючи попит на здорове харчування, виробникам нічого не залишиться, окрім формування якісної пропозиції натуральних екологічних продуктів. Для цього у свідомості споживача потрібно сформувати правильні потреби (рис. 4).



Рис. 4. Механізм формування правильних потреб
Джерело: розроблено автором на основі джерел [1–7; 9; 10; 12]

Таким чином, у формуванні правильних потреб можуть брати участь чотири групи суб'єктів: підприємство, споживач, соціальні інститути та державні органи. Підприємство – представник пропозиції продуктів – має діяти по трьох напрямках: маркетинг стосовно продукту, іміджевий маркетинг, виробництво та маркетинг. Маркетинг стосовно продукту полягає безпосередньо у маркетинговій продуктивній політиці (розроблення натуральних, екологічних, корисних продуктів, включаючи також екологічну упаковку) та у рекламній кампанії щодо позиціонування цих продуктів, акценті на позитивних екологічних якостях у привабливій для цільових аудиторій формах. Приваблива ненав'язлива реклама, рекламні повідомлення, адаптовані до цільових споживачів, таргетовані канали комунікацій – все це в сукупності здатне показати переваги натурального продукту у такій формі, яка б зацікавила цільові аудиторії, перетворивши корисність продукту на моду, сучасний тренд, чинник, що позитивно впливає на зовнішність, довголіття, здоров'я... – тощо – залежно від цінностей аудиторії, на яку орієнтований продукт. Іміджевий маркетинг полягає у створенні відповідного, позитивного іміджу підприємства та його торгових марок, формування політики бренду, адже виробнику з позитивним іміджем довіряють, до його думки прислухаються. Тому, окрім рекламної кампанії навколо окремих продуктів, потрібно приділяти увагу іміджу підприємства в цілому, по усіх складових. Третій напрямок, виробництво і маркетинг, в аспекті формування правильних потреб пов'язаний із впровадженням інноваційних технологій виробництва продукції, які б забезпечували збереження довкілля та екологічність виробів (продуктів харчування), а також акцентування на використанні таких технологій у рекламних та піар-кампаніях. Три названі напрями є взаємопов'язаними та у сукупності покликані сформувати у свідомості споживачів асоціації підприємства та його продукції із екологічністю, довірою, позитивом та високим іміджем.

Роль соціальних інститутів у формуванні правильних потреб також є значною, причому спектр дії досить широкий: заклади освіти, засоби мас медіа тощо впливають на формування правильних потреб у існуючих та потенційних споживачів. Значна роль тут належить соціальній рекламі, неформальним лідерам думок, блогерам і т. ін. Не можна забувати і про роль вчителів, вихователів та, звісно, батьків.

Зокрема, на противагу вивченню у школах складних понять і законів з анатомії та біології, які часто мало зрозумілі дитині, доцільніше було б більше уваги приділити формуванню правильних потреб, розумінню основ раціонального харчування, шкоди від певних штучних домішок у продуктах тощо: тобто давати матеріал із прив'язкою до реальності, у цікавій та доступній дитині формі. Досить важливою також є поінформованість споживачів, чому сприяє, зокрема, і стрімка діжиталізація, вільний доступ до інформації та швидке розповсюдження інформації. У пропаганді здорового способу життя та, зокрема, корисних екологічних продуктів, важливості збереження екосистеми тощо велике значення має ненав'язливість, нативність, відповідність інформаційних повідомлень особливостям сприйняття та світогляду цільових аудиторій. У протилежному випадку матиме місце зворотній ефект: нав'язливі непродумані інформаційні повідомлення будуть сприйняті як нецікаві, заїжджені, набридливі, такі, що «читають мораль». Це спричинить опір, особливо у молоді, викличе бажання протидіяти здоровому стилю життя, що нав'язується. Тому важливо, щоб інформація – із соціальної реклами, із вуст вчителів, батьків, соціальних медіа та інших каналів комунікацій – була адаптована під сприйняття та цінності відповідної цільової аудиторії, цікавою, дружньою, та апелювала до актуальних для цільової аудиторії цінностей.

На формування правильних потреб можуть впливати і органи державної влади. Зокрема, у світовій практиці набуває поширення стимулювання державою екологічного виробництва, надання дотацій підприємствам, які використовують ресурсозберігаючі, безвідходні, інші екологічні технології, зменшення податкового тиску тощо. Важливим є і законодавче регулювання, яке визначає стандарти щодо якості харчових продуктів, види заборонених речовин, домішок у складі цих продуктів і т. ін. Значний позитивний вплив має принести інтеграція України у європейський та світовий простір, адже для експорту товарів у країни Європи та деякі інші країни світу потрібно дотримуватись ряду вимог щодо складу продуктів, екологічності, етичності їхнього виробництва, а також до інших складових корпоративної соціальної відповідальності підприємств-експортерів.

Пропагуючи правильні потреби та раціональне споживання, потрібно, перш за все, показати споживачу взаємні вигоди для

екосистеми та для нього самого, адже рівень самосвідомості у різних людей неоднаковий, і, нажаль, не кожен готовий споживати раціонально лише задля збереження довкілля. Навіть така вигода, як покращання впливу екосистеми на стан його здоров'я, також часто не є аргументом для споживача, адже проблема виглядає абстрактною, і людині здається, що її вирішення стосується держави, корпорацій виробників, але не її самої. Тому, окрім вигоди у вигляді кращої екології, споживачу варто запропонувати більш матеріальну вигоду, наближену до нього тут і зараз. На це відгукнеться набагато більше клієнтів. Можна навести приклади вже існуючих товарів, які пропонують взаємовигоду для клієнта та екосистеми одночасно. Так, енергозберігаюча лампа потребує менших витрат електроенергії (користь для екосистеми) і водночас значно зменшує витрати людини на електроенергію та служить набагато довше, ніж звичайна жарова лампа (корисність для споживача). Лічильники для води дозволяють людині самій контролювати витрати на водопостачання, а не залежати від інших мешканців будинку. Це стимулює встановлювати економічну систему водопостачання та вчасно усувати неполадки, які провокують нераціональний відтік води. Пропонування якісного екологічного взуття із акцентом на зручності, довговічності, комфортності та високій якості на противагу більш дешевого, але менш довговічного взуття також дає вигоду клієнту (зручність, якість, довговічність, зменшення витрат завдяки довшому терміну придатності) і екосистемі (зменшення рівня споживання та необхідності утилізації дешевого швидкозношувального взуття). Щодо раціонального споживання продуктів харчування, позитивний вплив може чинити пропаганда зменшення непотрібних витрат, економія. Так, людина часто споживає мало корисні продукти завдяки яскравій упаковці чи бажанню «заїсти» стресову ситуацію, що спричиняє непродуктивні витрати, які можна було б витратити на щось більш цікаве або заощадити. Багато публікацій у різноманітних блогах присвячені темі умовного збільшення доходів завдяки розумній економії, і виявляється, що досить часто нераціональне споживання спричиняє невиправдані витрати у великих розмірах.

Раціональне споживання потребує роботи не лише зі споживачами, але й з виробниками. Йдеться не тільки про енергозберігаючі, екологічні та економічні технології виробництва, але і про зміну підходу щодо маркетингової товарної політики в аспекті

упаковки там, де це дозволяє технологія зберігання товару: 1) упаковка із матеріалів повторного використання; 2) упаковка із матеріалів, що швидко розкладаються, не завдаючи шкоду екології; 3) зменшення кількості матеріалу для пакування. Стосовно третього пункту можна навести приклад: цукерки, фасовані у коробці, приносить менше відходів, ніж цукерки у фольгованих пакетах, кожна з яких упакована в окрему обкладинку.

Як один із прикладів долучення виробників та ритейлерів до формування раціонального споживання можна навести пропаганду культури розумного споживання від ТОВ «Intertop Україна», української компанії, яка управляє мережами ритейлерів одягу і взуття. Їхня кампанія «Маніфест екоїста» пропагує розумне споживання та сприяє формуванню правильних потреб, показуючи не лише внесок людини у природу, але й вигоду від розумного споживання для неї самої, тобто для людини [4]. По-перше, робиться акцент на тому, що піклуючись про природу, людина піклується про себе саму, адже вона живе в цій екосистемі, і негативні явища останньої впливають на здоров'я, зовнішність, якість життя людини. По-друге, наголошується, що, купуючи екологічні товари, людина купує більш безпечні товари для себе, тобто звернення спрямоване не суто на моральну сторону вчинку (покупки, споживання ресурсів), а на користь, яку несе правильний вчинок, споживачу. Крім того, «Маніфест екоїста» пропонує купувати продукцію високої якості, що служитиме довше, на противагу швидкозношувальній продукції низької якості. Тут знову ж прослідковується взаємовигода для екології та для клієнта: зменшуючи кількість відходів, обираючи раціональне споживання, людина отримує якісну продукцію, що служитиме довго. Має місце акцент на якості та на економії. Ще одним позитивним фактом цього Маніфесту є прив'язка екологічного одягу та взуття до фешн-тренду сучасної людини. Тобто у свідомості споживача формується ставлення до турботи про довкілля не як до самопожертви чи сухої моралі, а як до актуального мейнстріму. Основні постулати «Маніфесту екоїста» полягають в наступному: 1) цінувати не кількість речей, а їхню якість; 2) давати речам другий шанс; 3) перехід на речі нового покоління (виготовлені за ресурсозберігаючими технологіями, із перероблених матеріалів тощо); 4) мінімізація використання одноразових дрібниць; 5) перехід до раціонального споживання як до стилю життя. Зі свого боку ТОВ

«Інтертоп Україна» відмовляється від використання пластикових пакетів, а також відкриває пункти прийому зношених товарів для правильної утилізації. Маніфест був доповнений весняною кампанією, яка акцентувала на гармонії людини та природи.

Третій блок рисунку 2, «Клієнт», передбачає суто маркетинговий аспект надання клієнту цінної пропозиції у сфері харчових продуктів. Тут постає питання відмови від «умовного розвитку» та розроблення стійких конкурентних переваг високого порядку. Сучасний клієнт є досить обізнаним завдяки діджиталізації, популяризації та швидкому обміну інформацією, про що йшлося вище. І конкуренція на ринку харчових продуктів є високою. Тому, запропонувавши начебто новий продукт, із новим смаком та у новій упаковці, підприємство навряд чи здобуде довгострокові конкурентні переваги на ринку. Постає питання запропонувати клієнту реальну цінну пропозицію. Для цього потрібно звернутись до життєвої ситуації клієнта, виявити усі обставини, за яких він здійснює покупку, виявити ключові потреби та найболючіші проблеми, і дослідити, які з них та як підприємство може усунути. На рисунках 5 та 6 схематично поданий ланцюжок дій підприємства у випадку «умовного розвитку» (рис. 5) та розроблення дійсно цінної пропозиції для клієнта (рис. 6).

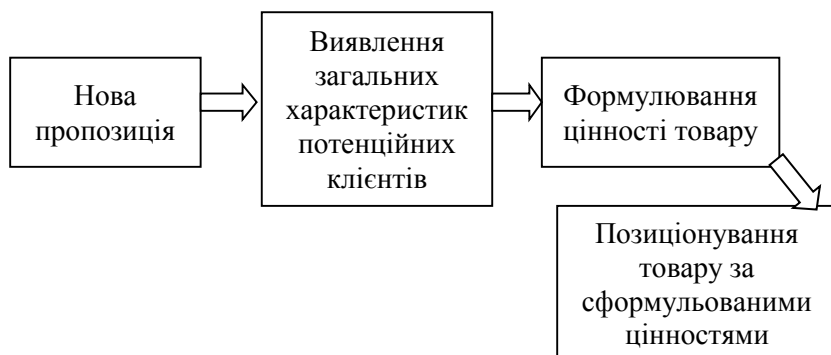


Рис. 5. Процес формування нової пропозиції
(непрогресивний маркетинг)
Джерело: розроблено автором на основі [5; 12]

На рис. 5 зображений процес, так би мовити, «умовного розвитку», про який йшлося вище. Спочатку розробляється нова пропозиція (новий товар), і лише потім, на етапі виведення цього товару на ринок, виробник вирішує питання, за якими цінностями позиціонувати новинку в очах споживачів. Виявляються загальні характеристики потенційних клієнтів. Досить часто характеристики дійсно є загальними, що також свідчить про не прогресивний маркетинг.

Загальними характеристиками, зазвичай, є вік, стать, рівень доходу та етап життєвого циклу родини. Виходить лише узагальнений портрет клієнта, що ускладнює таргетованість рекламних комунікацій та пропозиції в цілому. На основі узагальнених характеристик цільової аудиторії формулюється цінність товару (часто вигадані характеристики, більш емоційного типу). За цими характеристиками товар позиціонується потенційним споживачам. Далі виникає один з трьох сценаріїв (рис. 1), але у конкурентні переваги високого порядку не формуються, а кошти підприємства та обмежені ресурси витрачаються. Такий процес не приносить користі ні підприємству, ні споживачу, ні суспільству в цілому. Тому потрібен інший алгоритм дій (рис. 6).

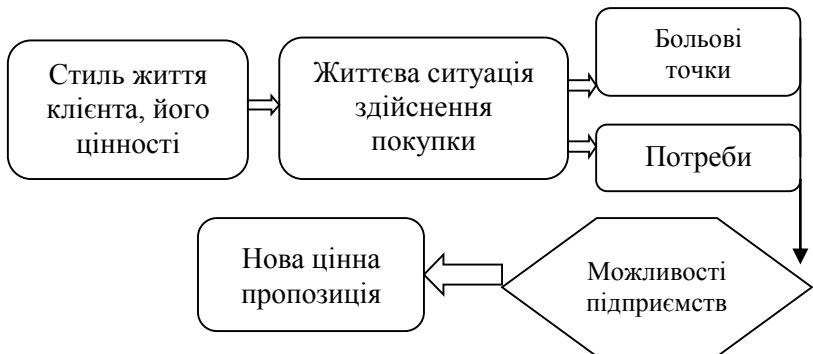


Рис. 6. Процес формування цінної пропозиції (прогресивний маркетинг)

Джерело: розроблено автором на основі [5; 12]

Тут ситуація зовсім інша: етап, який є початковим за непрогресивного маркетингу, є кінцевим за умови прогресивного

маркетингу. Тобто перше, що відрізняє ці схеми, це послідовність дій: ланцюжок із рисунку 6 утворюється шляхом перестановки етапів ланцюжку з рисунку 5 у протилежному напрямі, і перший етап стає останнім. Розробленню нової пропозиції, окрім інших маркетингових досліджень, мають передувати дослідження споживачів та можливостей підприємства-виробника.

Спочатку необхідно визначити стиль життя цільових клієнтів та їхні цінності. Вік, стать та інші загальні характеристики не дають чіткого портрету цільової аудиторії, якщо їх і потрібно використовувати, то лише як допоміжні чинники сегментації, для загальних начерків, «ескізів» портрету клієнта. Для довершеного портрету слід задіяти сукупність додаткових елементів: менталітет, цінності, стиль життя, спосіб мислення, психотип цільової аудиторії. Потрібно зрозуміти, чим живе клієнт, що для нього є цінним (здоров'я, мода, зовнішність, успіх тощо), яким є ритм та стиль його життя (спокійний та зважений; швидкий, ритмічний; осілий чи мобільний; є клієнт романтиком чи матеріалістом; купує онлайн чи офлайн; за допомогою планшету, смартфона чи ПК; користується власним транспортом, громадським транспортом чи пересувається пішки тощо). Виходячи із усієї сукупності характеристик, визначається життєва ситуація, у якій клієнт приймає рішення та здійснює покупку, сукупність усіх чинників, які супроводжують клієнта, проблем, бажань тощо. Потрібно чітко зрозуміти головні потреби споживача, його мотиви. Далі необхідно визначити найбільш проблемні моменти, які спіткають споживача на шляху до здійснення покупки, при її здійсненні, при споживанні товару. Таких проблемних моментів може бути декілька. Потрібно обрати з них головні больові точки за наступними критеріями:

- 1) реальність: больова точка повинна бути такою, що дійсно є актуальною для споживача, а не надумана виробником для удосконалення товару;

- 2) конкретність: больова точка повинна мати конкретну, а не абстрактну сутність, інакше важко буде прийняти конкретне рішення щодо її усунення. Наприклад, абстрактна больова точка: клієнт не задоволений рівнем обслуговування в магазині; конкретна больова точка: клієнт не задоволений скупченням людей на касі магазину та довгими чергами;

3) підвладність: йдеться про можливість виробника усунути обрану больову точку. Є факти, на які важко впливати. Наприклад, більшість об'єктів у зоні зовнішнього оточення ритейлера, не є підвладними останньому: їх можна враховувати при виборі місця розташування магазину, але змінити щось у вже обраному місці досить важко. Якщо поруч із магазином знаходиться офіційний пивний бар, через що антропогенна зовнішня атмосфера погіршується для більшості клієнтів, вплинути на це з боку ритейлера досить важко.

Після виявлення найбільших больових точок та пропускання їх через три вище названі фільтри, залишиться одна чи декілька таких точок. Імовірно, на їх усунення будуть витрачені певні ресурси підприємства. Але ресурси є обмежені, тому далі слід використовувати ще один фільтр «Можливості підприємства» (передостанній блок на рис. 6). Тут аналізуються матеріальні, трудові та інші ресурси підприємства, які потрібні для усунення больових точок клієнтів, а також здійснюється ранжування больових точок за значимістю. В результаті ще кілька больових точок може бути відсіяні, обираються лише найбільш актуальні і при цьому такі, для яких підприємство вважає за доцільне та можливе витратити свої ресурси. Далі починається процес формування нової цінної пропозиції (останній блок на рис. 6) [5].

Можна навести реальні приклади, коли виробники товарів та послуг вдало усунули больові точки клієнтів та розробили для них дійсно цінні пропозиції. Звернемось до розвитку ритейлу на території України. Зробивши екскурс в історію, згадуємо період, коли практично не було налагодженої маркетингової політики розповсюдження: іноді для здійснення покупки споживач мав їхати в інше місто. У 90-ті роки, роки перебудови, відчувався сильний дефіцит товару і значне порушення макроекономічної рівноваги. Поступово дефіцит зменшувався, але у якості ритейлерів виступали невеличкі магазини типу універсамів та спеціалізовані продовольчі магазини, на допомогу споживачам приходили стихійні чи стаціонарні ринки. Окрім матеріальних труднощів (безробіття, низький рівень оплати праці), мала місце проблема пошуку необхідних продуктів, проблема здійснення покупок в різних магазинах та інших точках продажу. Враховуючи ще й відносний дефіцит та обслуговування переважно через прилавок, людина

витрачала на черги значну частину свого життя. З позицій клієнта больовими точками були наступні:

- 1) необхідність «збору» продуктів у декількох магазинах, неможливість купити весь необхідний асортимент у одній точці;
- 2) великі черги;
- 3) відсутність географічно розгалуженої системи точок продажу, як результат, значні витрати часу на дорогу до магазинів; часто – потреба у декількох видах транспорту.

Звернемось до стану роздрібної торгівлі в Україні у 90-ті роки: багато тодішніх гастрономів мали невтішний фінансовий стан, що пов'язано із складною економічною ситуацією, дефіцитом товарів, низькою платоспроможністю споживачів, відсутністю маркетингового та менеджерського досвіду тощо. Підприємці-основоположники майбутнього українського ритейлу скупили майно цих гастрономів та запропонували продукт (ритейл-послугу), яка усувала ключові больові точки клієнтів. В результаті на українському ринку з'явилися супер- та гіпермаркети, які пропонують клієнтам наступні вигоди: 1) можливість придбати практично весь необхідний асортимент продовольчих та непродовольчих товарів в одній точці продажу; 2) значне зменшення часу, витраченого на простоювання в чергах: значна частка самообслуговування, наявність декількох касових вузлів, великі площі торговельних зал, одна точка продажу (одна черга, навіть якщо така є); 3) зменшення часу на дорогу до магазину: по-перше, ритейлери, зазвичай, функціонували як торговельні мережі, і політика розповсюдження ритейл-послуги орієнтувалась на максимальну присутність по усіх районах міста чи регіонах країни; по-друге, при виборі місця розташування магазинів враховувались потреби споживачів: близькість до станцій метрополітену, зручна транспортна розв'язка, зручність підходів та під'їздів, інтенсивність людських потоків тощо. Це був перший значний крок на шляху до формування цінної пропозиції клієнтам у сфері харчового ритейлу (рис. 7). Після усунення ключових проблем та розвитку мережевого харчового ритейлу на території України представники ритейл-бізнесу почали шукати нові шляхи удосконалення свого продукту. Зокрема, такими шляхами стали наступні: удосконалення функціональної якості ритейл-послуги, збільшення частки самообслуговування, акцент на атмосфері, формування пропозиції високої якості (рис. 8).



Рис. 7. Формування цінної пропозиції клієнтам у сфері харчового ритейлу на території України (перший етап)

Джерело: розроблено автором на основі джерела [5] та власних досліджень

Під функціональною якістю послуги прийнято розуміти якість процесу обслуговування. Інструментальна якість – це якість результату від споживання послуги.

У сфері харчового ритейлу інструментальною якістю можна вважати якість куплених продуктів, а функціональною – якість обслуговування, зокрема: якість роботи контактного персоналу, комфортність перебування клієнтів у торговельній залі, час очікування у черзі тощо.



Рис. 8. Удосконалення пропозиції клієнтам у сфері харчового ритейлу на території України (другий етап)

Джерело: розроблено автором

На початку перебудови в українському ритейлі практично не приділяли увагу якості обслуговування з позицій контактного персоналу та стандартів спілкування з клієнтом, але з часом вимоги клієнта підвищились, для забезпечення конкурентних переваг постала потреба забезпечення належного обслуговування споживачів, для контактного персоналу були сформовані стандарти обслуговування. Водночас з метою збільшення рівня залучення клієнтів до процесу виробництва послуги та зменшення дії людського чинника з боку персоналу, у харчовому ритейлі розширювалась частка самообслуговування: з'явилися камери схову, ваги самообслуговування, з часом – каси самообслуговування та прайс-чекери. Частина харчових ритейлерів, обравши маркетингову конкурентну стратегію диференціації, почали приділяти увагу атмосферній складовій: візуальний мерчандайзинг, світлова та кольорова гама, музичний супровід, особливий стиль оформлення, тематичні викладки товарів тощо. Інші ритейлери, які надали перевагу конкурентній стратегії низьких витрат, в оформленні дотримувались економії та мінімалізму, натомість пропонували продукти за низькими цінами. З часом широкого застосування набула і стратегія оптимізації, наприклад, комбінація низьких цін та широкого асортименту товарів високої якості.

Третій етап формування цінності клієнту у сфері харчового ритейлу пов'язаний із стрімкою діджиталізацією і переходом в онлайн (рис. 9).



Рис. 9. Новий рівень пропозиції цінності харчового ритейлу на території України (третій етап)

Джерело: розроблено автором на основі джерела [5] та власних досліджень

Значний поштовх цьому дала пандемія Ковід-2019, що посприяло збільшенню попиту на послуги сервісу доставки продуктів Zakaz.ua. Наразі, замовлення продуктів онлайн набуває все більшої популярності, і вже не пов'язано із пандемією. Zakaz.ua, інші служби-посередники доставки продуктів, а також доставка продуктів безпосередньо від ритейлера надали клієнтам значні переваги, вивішивши пропозицію цінності у харчовому ритейлі на новий, більш досконалий, рівень: зручний вибір продуктів у зручному місці та

атмосфері, економія часу на дорогу та на перебування у торговельній залі.

Таким чином клієнт отримує зручність, швидкість, оперативність та якісні харчові продукти із доставкою до дверей. Вигоду отримує і ритейлер: сплачуючи вартість доставки, клієнт, зазвичай, замовляє більше товару, ніж купив би у офлайн-магазині, адже таким чином вартість доставки на кожную одиницю товару для покупця зменшується. Крім того, споживач, особливо той, який користується громадським транспортом, а не автомобілем, замовляє більше, оскільки зникає ще одна больова точка, що не була нейтралізована раніше: потреба власноруч нести товар додому. Щодо офлайн-ритейлу у харчовій сфері, він також має місце, втім частка онлайн-замовлень зростає. Магазины, що працюють офлайн, орієнтуються на такі конкурентні переваги:

- стратегію особливої атмосфери (наприклад, Сільпо постійно оновлює магазини мережі із різноманітним тематичним оформленням). Мета – привабити клієнта у офлайн-магазин, перетворити нецікавий процес підбору продуктів у свого роду видовище, на зразок відвідування арт-центру;

- акцент на екологічну відповідальність (пункти збору відходів для повторної переробки, тематичний магазин Сільпо для велосипедистів, складові матеріального середовища торговельної зали, вироблені із матеріалів повторної переробки тощо);

- акцент на зручності, особливо для невеликих покупок. Наприклад, популярності набувають магазини формату «Біля будинку» (Фора, АТБ-маркет, Коло тощо). Рішення щодо такого формату приймається, виходячи із життєвої ситуації споживача: необхідності швидко, на шляху додому, підкупити продукти на найближчі дні.

Приклади пропозиції цінності клієнтам можна навести не лише у сфері харчового ритейлу, але й безпосередньо щодо продуктів харчування. Одним з таких прикладів є пропозиція продуктів для веганів та вегетаріанців. До-речі, в аспекті цього прикладу ми торкаємося останнього блоку з рисунку 2: «Толерантність», а саме толерантність до так званих «нетипових» сегментів, які за етичними, релігійними чи іншими переконаннями, не вживають певні продукти чи їхні складові. Важливо забезпечити повноцінну пропозицію для таких сегментів. Так, за даними соціологічних досліджень, Україна

займає 11 місце серед країн Європи за рівнем зацікавленості у рослинному харчуванні (перше місце – Нідерланди, друге – Греція, третє – Португалія, четверта – Великобританія) [1]. Кількість прихильників веганства та вегетаріанства й надалі зростає. Серед основних причин: турбота про екологію, турбота про здоров'я, неприйняття жорстокості щодо тварин. Раніше досить важко було знайти вегетаріанські харчові продукти, а веганські – практично не можливо. Для споживачів, які стали веганами за етичними переконаннями, і для яких відмова від будь-яких компонентів, пов'язаних із експлуатацією чи вбивством живих істот, є принципом, дуже важко було купити прийнятні продукти, особливо промислового виробництва. Як відповідь на існуючу проблему виробники, обравши спершу нішеву конкурентну стратегію, запропонували на ринку веганські продукти: ковбаси, сосиски із рослинних замінників м'яса, штучне м'ясо, молоко, а також низку кондитерських виробів. Крім етичних моментів, в основу позиціонування лягла корисність для здоров'я, зокрема відсутність ГМО у складі товарів, натомість натуральні, рослинні компоненти. Так, виробники запропонували пропозицію цінності для веганів (на початкових етапах це була незначна ніша), а також залучили й другий сегмент: люди, що цінують здоровий спосіб життя. Щодо веганів, з часом ніша розширилась, і частка ринку виробників й надалі зростає: пропозиція цінності виявилась взаємовигідною. Не оминуло це питання і ритейл-бізнес: зазвичай, товари для веганів та вегетаріанців пропонують в спеціалізованих магазинах, не постачаючи їх у супер-та гіпермаркети. Магазини працюють в онлайн та офлайн форматах (Вегетус, Вега-маркет, Вега-лавка тощо).

Ще одним прикладом вдалого відгуку на проблеми клієнтів у сфері харчових продуктів стало виробництво розчинних супів, каш та інших страв швидкого приготування. На українському ринку ця продукція з'явилась задовго до появи ринкової економіки, і була досить зручною для людей, які люблять подорожувати (туристи, що надають перевагу подорожам на природі, походам), а також спрощувала процес приготування їжі для домашнього споживання. Якщо така продукція вироблена із натуральних компонентів, то цінність вигоди для клієнта не йде у різнобій із якістю та екологічністю. Багато виробників пропонують напівфабрикати швидкого приготування, втім часто має місце конфлікт між

маркетинговими цілями (залучити більшу кількість клієнтів) та соціальною відповідальністю (в даному випадку – надати клієнтам екологічно чистий натуральний продукт). В умовах конкуренції виробники супів, каш та інших продуктів швидкого приготування часто вносять до складу продуктів значну кількість штучних домішок, ароматизаторів, підсилювачів смаку, при цьому іноді відсоток натуральних компонентів у складі продукту є дуже низьким. Такі рецептури переслідують наступні маркетингової цілі:

- зробити продукт смачнішим, ароматнішим, привабливішим за сенсорними характеристиками. Підсилювачі смаку та інші штучні складові сприяють тому, що рівень задоволення від споживання продукту неймовірно зростає, людина практично відмовляється від натуральної їжі, адже її смак стає не привабливим у порівнянні із впливом спеціально підібраних штучних домішок. Клієнт хоче пережити задоволення від вживання конкретної торгової марки знову, і знову, адже у свідомості задоволення від їжі прив'язується до привабливої упаковки та назви товару. Попит зростає, зростають обсяги реалізації виробника, збільшуються прибутки;

- знизити ціни на продукт: штучні домішки, зазвичай, є дешевші, ніж якісні натуральні компоненти. Результат – можливість запропонувати споживачу неприродно смачний, простий у приготуванні, продукт за низькими цінами. Виходить, що у середньому вартість однієї страви (суп, вермішель, каша...) становить біля 10 грн. Досить приваблива ціна за повноцінний за ваговим обсягом обід для однієї людини. Сегмент людей із низьким рівнем доходу чи доходом нижче середнього може позитивно реагувати на таку пропозицію, тому товар знаходить свого споживача. Далі аналогічно до попереднього пункту: зростають попит, обсяги реалізації, прибутки виробника. Але при цьому маркетингова ціль йде у різнобій із формуванням правильних потреб, як результат, має місце ситуація, зображена на рис. 3. Чи відбувається при цьому розвиток підприємств-виробників? Досить неоднозначне питання. На початкових етапах, коли такі товари вперше вийшли б на ринок, з маркетингових позицій мав би місце розвиток. Але реальний розвиток, очевидно, мав би місце, якби напівфабрикати швидкого приготування вироблялись би із натуральних компонентів. Тоді були б досягнуті і маркетингові цілі підприємства, і вирішені потреби клієнта, як із позицій зручності, так і з позицій фізіологічних потреб.

З огляду на це досить спірно буде стверджувати про розвиток у повному аспекті цього поняття, скоріше в цьому прикладі має місце зростання завдяки застосуванню в рецептурах штучних ароматизаторів та підсилювачів смаку, що призвело до збільшення попиту та можливості здешевлення товару. Якщо страви швидкого приготування є натуральні й екологічні – це дійсно можна вважати пропозицією цінності клієнту у сфері харчових продуктів, адже швидкий ритм життя формує потребу спрощення приготування їжі.

Щоб завершити опис маркетингових завдань із рисунку 2, потрібно уточнити, що ми вміщуємо у поняття толерантності (останній блок). Це толерантність до тих споживачів, які за етичними, релігійними чи іншими мотивами пред'являють нетиповий попит на харчові продукти. Ми частково вже торкнулись цього питання вище, коли йшлося про веганів та вегетаріанців. Тобто, існує багато споживачів, які через певні переконання не вживають в їжу ті чи інші продукти або їх складові. Такими сегментами можуть бути:

- вегани (повна відмова від продуктів, виробництво яких пов'язано із вбивством чи експлуатацією живих істот);

- вегетаріанці (від флешеріанців до більш принципових форм: практично повна відмова від м'яса, коли м'ясо вживається лише у виключних випадках; відмова від м'яса теплокровних тварин; відмова від м'яса теплокровних тварин, а також риби, моллюсків, ракоподібних; відмова від продуктів, які передбачають не лише вбивство, але й експлуатацію живих істот: молока та / або яєць тощо);

- віруючі християни, католики: заборона на продукти тваринного походження у періоди постів. Залежно від суворості посту може бути лише заборона на м'ясо теплокровних тварин, а може бути табу на усі продукти тваринного походження та рибу;

- представники інших релігій:

- а) представники юдаїзму: попит лише на кошерну їжу, інша їжа – трафна – не дозволена; дозволено вживати м'ясо жуйних тварин і домашньої птиці, якщо забій здійснювався за правилами шехити (миттєвий забій без страху та болю за певним правилами); заборонено вживання м'яса свиней, деяких інших тварин та практично всі морепродукти крім риби. Заборонено одночасне вживання м'ясної та молочної їжі. Існує Всесвітня організація по сертифікації кошерної продукції OK Kosher Certification [13], яка надає сертифікат про кошерність продуктів. Як відповідь на потреби представників

юдаїзму, в Україні існує Український комітет з кашруту (добровільна сертифікація кошерності продуктів харчування) [11];

б) представники ісламу: попит лише на халяль-продукти; інші продукти – харам-продукти – гріховні, заборонені; табу на свинину, кров, м'ясо тварин, які померли своєю смертю; заборона на м'ясо тварин, які утримувались або були забиті не за правилами ісламу; табу на м'ясо хижих тварин та птахів. Сир і твердий сир – лише з сертифікованого валяльного сичугу або мікробіологічних ферментів рослинного походження. В молочних продуктах має бути лише молочний жир, не допускаються домішки тваринних жирів. Заборона на компоненти, що містять ГМО, деякі хімічні смакові добавки, підсилювачі смаку, штучні барвники тощо. У шийтів (послідовників ряду течій ісламу) правила аналогічні до юдаїзму, але дозволено вживати креветки. В Україні діє Центр сертифікації Халяль, а також ряд спеціалізованих виробників халяль продуктів, або виробників продуктів широкого спектру, які, зокрема, виготовляють халяль-їжу;

в) представники індуїзму: заборона на вживання м'яса корови (святих тварин); молоко – дозволено; в цілому розповсюджене вегетаріанство, якщо вживається м'ясо, то рідко. Деякі індуїсти не вживають цибулю і часник. У сучасному Гаудія-вайшнавизму їжу класифікують наступним чином: гуна благості (їжа, що приносить щастя, радість і любов, є круелті-фрі): молочні продукти, злаки, цукор, овочі, фрукти та горіхи; гуна невігластва (їжа, що викликає страждання, нещастя й хвороби): м'ясо, риба і яйця; інколи сюди відносять часник, цибулю і гриби; гуна пристрасті: кава і чай;

г) представники буддизму: м'ясо не заборонене, але не є бажаним; у дзен-буддизмі – вегетаріанство.

Цікаво, що попит на кошерну та халяльну продукцію пред'являють не лише представники відповідних релігій, але й інші люди: із цікавості, керуючись мотивом здорового способу життя (їжа без ГМО, натуральна, екологічна, забій за відповідними правилами супроводжується меншим викидом адреналіну, ніж за звичайного забою), керуючись турботою про довкілля тощо. Так, пропонуючи їжу, адаптовану для представників інших релігій, виробник може орієнтуватись і на інші сегменти, розширюючи ринки збуту. За умови правильного підходу до виробництва, впровадження у господарський портфель халяль чи кошерної продукції може бути основою для вдалого розвитку.

Крім того, зростає попит на аюрведичну їжу та аюрведу в цілому. В Україні, зокрема в Києві, є ряд закладів громадського харчування, де пропонуються аюрведичні страви.

Таким чином, ми з'ясували, які основні завдання стоять перед маркетингом харчових продуктів, що потрібно робити для формування цінної пропозиції клієнтам, яка б забезпечила не лише зростання, але й розвиток підприємства, та як при цьому сформувати правильні потреби та забезпечити належну корпоративну соціальну відповідальність виробника.

В аспекті вище сказаного важливо також слідкувати за сучасними тенденціями у сфері харчових продуктів та харчування взагалі, щоб врахувати їх при формуванні пропозиції та в маркетинговій товарній політиці. Розглянемо ці тенденції детальніше (рис. 10).

Першим трендом є здоровий спосіб життя, крім того – турбота про довкілля. Часто ці тренди поєднуються і є актуальними для одного сегменту, інколи актуальним є лише один тренд. Крім того, рівень обізнаності споживачів зростає. Це пов'язано із легкістю доступу до інформації, наявністю такої інформації у легких для сприйняття формах, а також із змінами цінностей взагалі.

Також на рівень обізнаності споживачів впливає зменшення сліпої довіри до виробників, до реклами, поява критичного мислення. Сучасний споживач воліє перевірити корисність продукту сам, ознайомившись із його складом, перевібивши сутність та вплив кожного компоненту, що зараз легко зробити через Інтернет. Існує також ряд проєктів та шоу, що викривають невідповідність заявленої якості дійсній.

Комбінація цих трьох або двох трендів життя породжує такі фуд-тренди, як попит на натуральні та екологічні продукти, на суперфуди, веганські та вегетаріанські продукти, локальні продукти, аюрведичні, кошерні, халяль-продукти, на продукти, збагачені на функціональні інгредієнти (переважно натуральні речовини рослинного походження) та на продукти, одержані шляхом вилучення неоднозначних інгредієнтів (безглутеїнові, без цукрові, із зниженим вмістом жиру тощо).

Досить популярним стає тренд на суперфуди. Частіше це продукти переважно рослинного походження, а також деякі рибні та молочні продукти, концентрація корисних речовин в яких дуже велика.

Загальні тренди

Попит

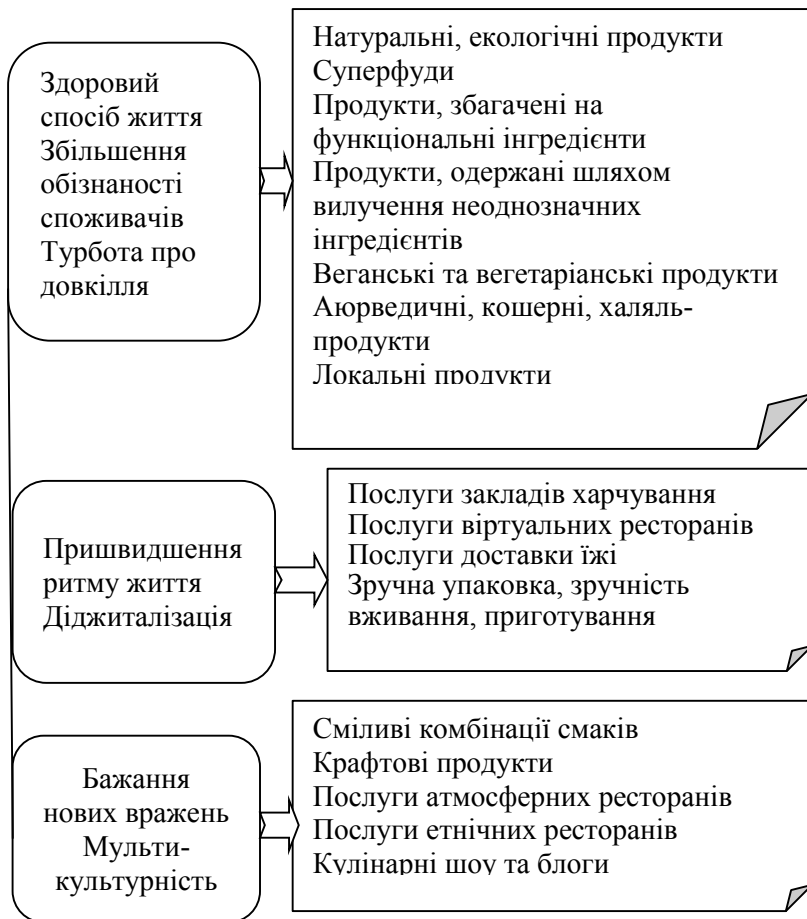


Рис. 10. Сучасні тенденції в сфері харчування
Джерело: розроблено автором на основі [1 – 3; 6 – 10]

Це можуть бути овочі, коріння, насіння, горіхи, листова зелень, риба, ягоди та кисломолочні продукти. Лосось, капуста Кале, чорниця, асаї, насіння чіа та кіноа тощо. Головна цінність суперфудів полягає в їхньому складі — вони містять велику кількість

антиоксидантів, які захищають організм від руйнівного впливу вільних радикалів та допомагають боротися з онкологічними захворюваннями. Крім цього до їхнього складу входять здорові жири (профілактика серцевих захворювань), клітковина (профілактика діабету та проблем травлення) та фітохімікати (хімічні речовини в рослинах, що відповідають за насиченість кольору та запахів), які мають численні переваги для здоров'я. За дослідженнями www.liga.net [2] до топ-5 суперфудів належать: кіноа, матча (різновид японського зеленого чаю), ягоди Годжі, насіння чіа, спіруліна (синьо-зелена мікроводорість).

За дослідженнями, опублікованими на ресурсі Pustunchik.ua [9], одні з перших суперфудів відкрив відомий дієтолог Девід Вульф. Світ підхопив цю ідею, і в аспекті моди на здоровий спосіб життя позначка «superfood» на обкладинці приваблювала увагу прихильників хелслайфу. Суперфуди стали популярними не лише у вузькому сегменті завдяки підтримці цих продуктів відомими особистостями під час інтерв'ю (Мадонна, Стінг та Гвінет Пелтроу).

Окрім світових суперфудів, про які йшлося вище, існують і українські суперфуди: обліпиха (позитивний вплив на зір, підвищення настрою, значна кількість вітамінів, особливо вітаміну А), смородина (значний вміст вітаміну С, позитивний вплив на пам'ять, зниження ризику застуди, авітамінозу та гастриту), шипшина (покращує обмін речовин, сприяє зміцненню імунітету, виводить з організму шкідливі речовини; вважається практично аналогом ягід Годжі), насіння льону (альтернатива насіння чіа, потрібно перемолоти у блендері для засвоєння), гречка (сприяє підвищенню гемоглобіну, покращує травлення). Українські суперфуди користуються попитом ще й завдяки тренду на локальні продукти. Цей тренд пояснюється такими причинами: користь для здоров'я: є теорія, що організм людини історично пристосований до тих продуктів, які є типовими для її місцевості; турбота про довкілля: немає потреби у тривалому транспортуванні (імпорті) продуктів, включаючи транспортування у рефрижераторах – як результат, зменшується викид CO₂, фреону тощо; нижчі ціни на локальні продукти; збільшення національної свідомості і, як результат, – бажання підтримувати національного виробника.

В аспекті здорового способу життя та попиту на корисні продукти також впроваджуються розробки, які не набули значної популярності

серед населення, але мають важливу стратегічну цінність з огляду на шкідливий вплив середовища та на підвищений радіаційний фон. Йдеться про радіопротекторні продукти, зокрема про виробництво консервів з радіопротекторними властивостями шляхом використання овочів, фруктів та ягід, що містять відповідні біологічно активні речовини та забезпечення максимального збереження цих речовин в процесі виробництва. Крім того, існують продукти, які здатні виводити радіацію із організму самі по собі: рослинна олія, білки, овочі та фрукти, ягоди, зелений чай, кефір, лікарські рослини [6].

Наступним трендом у стилі життя є пришвидшення ритму життя та діджиталізація. В результаті споживач висуває вимоги до зручності вживання, швидкості приготування їжі. Швидкий ритм життя інколи не залишає часу на довгий пошук та приготування їжі, виникає необхідність «перекусу в дорозі». Це стосується сегменту так званих «заручників бізнесу», які активно співпрацюють з партнерами та клієнтами. Але й люди з іншим стилем життя також пред'являють попит на швидкість, зручність та оперативність у сфері харчування. Така ситуація пов'язана із змінами цінностей взагалі. Діджиталізація привчила людей до додаткових зручностей, поява та доступність Інтернету змінила стиль життя та сприйняття світу. Як йшлося вище, у прикладі розроблення пропозиції цінності харчового ритейлу, люди вже не схильні витратити декілька годин на день чи, навіть, на тиждень на пошук та придбання продуктів харчування. Також процес приготування їжі не є пріоритетним: споживач прагне придбати товар, практично готовий до споживання, із мінімальною потребою в додатковій обробці. Зростає попит на доставку продуктів не лише із магазинів, але й із закладів харчування. Зростає конкуренція на ринку послуг із доставки їжі: Zakaz.ua, Glovo, Uber Eats, Eda.ua, Royal Service тощо. Поширюється тенденція, популярна на Заході: споживачі часто надають перевагу послугам закладів харчування, замість прийому їжі вдома. Крім реальних ресторанів популярними стають віртуальні заклади харчування: замовлення страв онлайн із доставкою додому або в офіс.

Серед сучасних фудтрендів варто назвати також потяг до нових вражень. Споживач хоче не просто задовольнити фізіологічні потреби у харчуванні, але й отримати нові враження, спробувати нові смаки. Важливою є прив'язка торгової марки продукту або закладу

харчування до букету вражень, певної концепції, надання емоційного змісту. Популярними стають незвичні комбінації смаків, зокрема імпортований шоколад, що комбінує солодке та солоне, орієнтований на високий ціновий сегмент. У відповідь на вимоги ринку з'явилась аналогічна пропозиція ТМ «Світоч» [8]. Серія «Exclusive» ТМ «Світоч» пропонує сміливі комбінації смаків, а саме: шоколад, сіль та карамель, шоколад, абрикос та гострий перець тощо. Зростає попит і на крафтові продукти, тобто такі, які вироблені не промисловим способом, а невеличкими партіями, за авторськими рецептами. Це робить продукт унікальним, створює навколо нього особливу атмосферу, викликає цікавість. Так, ритейлер Foody пропонує крафтову їжу та напої українських виробників, зокрема DOxBRO, hi Snack, Papadesign, SPIRIT, Крафтовня тощо. Крім того, на офіційному сайті <https://foody.ua/ua/> [3] публікуються цікаві новини про крафтові продукти.

В аспекті пошуку вражень клієнти пред'являють попит на послуги атмосферних та етнічних закладів харчування. У просуванні харчових продуктів та ресторанних закладів значну роль відіграють кулінарні шоу та блоги.

Для успішного функціонування на ринку підприємствам слід орієнтуватись не лише на зростання, але й на розвиток, тобто на якісні зміни. При цьому важливо враховувати сукупність критеріїв, що формуються за умови прогресивного маркетингу: вигода для підприємства, цінність для клієнта, формування правильних потреб, акцент на раціональному споживанні.

Завдання прогресивного маркетингу харчових продуктів повинні враховувати наступні напрями: людина, екосистема, клієнт, толерантність. Важливо запропонувати клієнту справжню цінність, зрозумівши його стиль життя, життєву ситуацію, виявивши больові точки та проаналізувавши обмежені ресурси підприємства. В аспекті «людина/екосистема» слід робити акцент на екологічності продуктів, збереженні довкілля та формуванні правильних потреб. Останнє має здійснюватись сукупними силами підприємства, соціальних інститутів, державних органів та, звісно, самого споживача, який, пред'являючи попит на «правильні товари», змушує виробників пропонувати такі товари на ринку. І, звісно, для формування цінної пропозиції, для розвитку підприємств та здобуття ними конкурентних

переваг високого порядку, потрібно враховувати сучасні фудтренди, які формуються під впливом загальних сучасних трендів.

Список використаних джерел

1. Белкіна К. Кількість вегетаріанців в Україні зростає. Відкриті клітки. 2020. URL: <https://cutt.ly/HHCIPI9> (дата звернення: 19 травня 2022).
2. Корисно знати. Що таке суперфуди та як їх використовувати у повсякденному житті. Liga.Life. www.liga.net. 2020. URL: <https://cutt.ly/uJxvxYT> (дата звернення: 02 червня 2022).
3. Крафтова їжа і напої українських виробників. Foody. Блог. URL: <https://foody.ua/ua/blog/> (дата звернення: 02 червня 2022).
4. Маніфест екоїста. Культура свідомого споживання від Intertop. 2020. URL: <https://intertop.ua/ecomanifest/> (дата звернення: 02 червня 2022).
5. Плієва Ю. Розробка та продаж пропозиції цінності: підхід ТОС. Навчальний курс, розроблений спеціально для Prometheus. URL: <https://courses.prometheus.org.ua/dashboard> (дата звернення: 20 жовтня 2021).
6. Позднякова Т.Є. Харчові продукти, які виводять радіацію з організму. URL: <https://cutt.ly/iHClKFH> (дата звернення: 27 жовтня 2021).
7. П'ять головних фуд-трендів нашого покоління. Електронний ресурс <https://www.the-village.com.ua>. 2019. URL: <https://cutt.ly/5EXayou> (дата звернення: 20 жовтня 2021).
8. Світоч. Компанія з виробництва їжі та напоїв. @svitoch.ua. Офіційна сторінка у Facebook. URL: <https://cutt.ly/HJxWuyP> (дата звернення: 02 червня 2022).
9. Суперфуд – їжа майбутнього. Pustunchik.ua. Головна/Віртуальна школа/Охорона здоров'я. URL: <https://pustunchik.ua/ua/online-school/health/superfud-izha-maibutnoho> (дата звернення: 26 жовтня 2021).
10. Топ-7 нових трендів на ринку їжі. AgroPortal.ua за матеріалами Chsinc.com. 2016. URL: <https://cutt.ly/LHCIMjX> (дата звернення: 20 жовтня 2021).
11. Український комітет з кашруту. Офіційний веб-сайт. URL: <http://kosher.org.ua/ua/> (дата звернення: 02 червня 2022).

12. Mulder P. SIVA model. Retrieved [insert date] from Toolshero. 2019. URL: <https://www.toolshero.com/marketing/siva-model-marketing-mix/> (accessed: 19 May 2022).
13. OK Kosher Certification. Kosher Without Compromise. Official website. URL: <https://www.ok.org/> (accessed: 30 May 2022).

О.В. ТУР

*кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна*

ЛОГІСТИКА ПОСЛУГ ЯК СКЛАДОВА ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується глобалізацією ринку, прискореним розвитком та використанням нових технологій, логістична діяльність особистим чином впливає на бізнес-процеси. Тому що управління логістикою та управління обслуговуванням клієнтів створює основу для стійкого зростання виробничої діяльності, доходів та в той же час забезпечує власний позитивний імідж підприємства. Оскільки управління логістичною діяльністю, спрямоване, перш за все, на задоволення потреб споживача і є одним з найбільш привабливих напрямів стратегічного управління, тому менеджери шукають потужну конкурентну зброю в контексті розробки власної логістичної системи, щоб диференціювати свої пропозиції у порівнянні з іншими конкурентами.

Не останню роль у змінах, що відбуваються в логістиці в цілому та, зокрема, логістиці послуг, відіграє розвиток сучасного суспільства споживання, цим в деякій мірі обумовлено особливе ставлення до споживача, до якості продукції та послуг йому призначених. Сьогодні споживач може обрати найбільш підходящу для нього послугу з необхідною якістю, за певною ціною і в потрібний час.

Послуга - це захід або користь, котрі один може пропонувати іншому і котрі в основному невідчутні.

Якість послуг – це сукупність властивостей і характеристик послуги, що дають їй здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби, а система якості – це сукупність організаційної структури, процедур, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення адміністративного керування якістю [1].

У рамках системи якості передбачені вимоги до здійснення всіх пов'язаних із виконанням послуг процесів, які функціонують в структурі системи якості послуг. Якість послуги, як вона сприймається споживачем, безпосередньо визначається цими процесами, а також діями, пов'язаними із заходами, що визначаються

за результатами зворотного зв'язку з якості послуг і сприяють поліпшенню їх якості, а саме: оцінюванням наданої постачальником послуги; оцінюванням отриманої послуги споживачем; перевітками якості реалізації всіх процесів системи якості та їх ефективності.

Важливо щоб були встановлені всі процеси послуги, вимоги і положення, що включають до системи якості, на них оформлюється документація як складова частина системи, документації підприємства, що надає послуги.

Керівництво повинне налагодити ефективну взаємодію між споживачами і персоналом підприємства, яке надає послуги. Це – вирішальний фактор, що визначає, яке враження складається у споживача про якість послуги.

Персонал, який має прямі контакти зі споживачем, є важливим джерелом інформації, що враховується у процесі постійного підвищення якості. Керівництво має проводити регулярний аналіз методів налагодження контактів зі споживачами.

Процес спілкування зі споживачами передбачає обслуговування їх та надання їм необхідної інформації. Слід негайно реагувати на труднощі, що виникають у спілкуванні чи взаємодії зі споживачами, у т. ч. внутрішні. Враховуючи такі труднощі, роблять висновок про те, які ланки процесу надання послуги вимагають поліпшення.

До ключових параметрів якості логістичного обслуговування відносять [2]:

- час від отримання замовлення постачальником до постачання продукції споживачу (замовнику);
- гарантовану надійність постачання за будь-яких умов;
- реальну можливість доставки за першою вимогою замовника;
- наявність необхідних запасів у логістичній системі;
- стабільність матеріально-технічного забезпечення клієнтів;
- максимальна відповідність виконанню замовлень вимогам клієнтів;
- прогресуючу ступінь доступності виконання замовлень у діючій логістичній системі;
- зручність подання замовлення в логістичній системі в будь-який час;
- якнайшвидше підтвердження замовлення, прийнятого постачальником для виконання;

- об'єктивність цін на логістичні послуги;
- регулярність інформування клієнтів про рівень і структуру витрат на логістичне обслуговування;
- наявність у логістичній системі можливостей надання постійним клієнтам товарних кредитів і прихованих знижок у вигляді логістичних послуг, які надаються безкоштовно;
- високу ефективність технології вантажопереробки на складах та інших трансформаційних об'єктах логістичної системи;
- забезпечення високої якості пакування товарної продукції;
- прогресуючу можливість здійснення пакетних і контейнерних перевезень;
- можливість надання кредитів і ін.

Тому якість наданих послуг при обслуговування споживача (клієнта) є ключовим поняттям у сучасній логістиці, в т.ч. функціональній логістиці. Логістичне обслуговування клієнта посідає сьогодні важливе місце серед логістичних завдань, а логістичний сервіс розглядається як сукупність послуг й бізнес-процесів, що їм відповідають.

Існує багато аспектів обслуговування клієнта, починаючи від доставки товару клієнту й закінчуючи після продажним обслуговуванням, однак його основною метою завжди має бути підвищення споживчої «корисності» продукту. Треба зазначити, що не тільки обслуговування підвищує споживчу корисність товару. Вона також може зростати завдяки рекламі, товарній марці та пакуванню. Однак, практика функціонування вітчизняних підприємств усе частіше доводить недостатність використання комунікаційних заходів для підвищення споживчої корисності, оскільки в багатьох випадках товарної марки недостатньо, щоб відрізнити товар одного виробника від товарів-конкурентів. Найлегше втратити клієнта, коли продукти або послуги є недоступними тоді, коли покупець здійснює закупівлю, натомість доступними є товари-субститути або товари конкуруючої фірми. Навіть на ринках, яким властивий високий ступінь прихильності до марки, тимчасова відсутність товару може спричинити втрату покупця.

Отже обслуговування споживача – це сукупність видів діяльності зі створення споживчої корисності, що відбуваються у процесі

виконання замовлень, спрямованих на задоволення потреб споживачів і досягнення мети діяльності підприємства [2].

Обслуговування клієнтів за характером різнопланове, оскільки містить різні види послуг унаслідок діяльності низки функціональних підрозділів окремого підприємства харчової промисловості чи навіть цілого ланцюга поставок. Обслуговування клієнта охоплює низку дій, пов'язаних із сферами маркетингу, логістики, фінансів тощо. Водночас не можна ототожнювати термін «обслуговування споживача» з терміном «сервісна діяльність», навіть об'єднуючи ці поняття у визначення «сервісне обслуговування». Сервіс можна ототожнити з поняттям «технічне обслуговування», під яким розуміють комплекс послуг, пов'язаних зі збутом та експлуатацією машинобудівної продукції для підприємств харчової промисловості й інших виробів, яке передбачає роботи з ліквідації дефектів, які виникли під час транспортування товару до місця продажу, складування; пусконаладжувальних робіт тощо.

На практиці існують різні підходи до трактування обслуговування споживача як: діяльність; критерій якості роботи, філософія [3].

1. Обслуговування споживача як діяльність. На цьому рівні обслуговування споживача розглядають як окреме завдання, яке підприємство повинно виконати, щоб задовольнити потреби своїх клієнтів. Підходам до обслуговування клієнта з перспективи процедур надають перевагу операційні менеджери, які займаються фізичною дистрибуцією. Свою увагу вони концентрують на вчасному обслуговуванні замовлень, тобто на прийнятті, підтвердженні, обробці, комплектуванні й постачанні замовлень.

Обслуговування клієнта з перспективи процедур є здатністю логістичної системи підприємства до задоволення потреб клієнтів із точки зору часу, надійності, комунікації і зручності. Кожний із цих елементів відіграє важливу роль. Відділи обслуговування споживачів, які переважно займаються їхніми проблемами і скаргами, також розміщуються на цьому рівні.

2. Обслуговування споживача як критерій якості роботи. На цьому рівні обслуговування споживача розглядають як характерний критерій якості роботи – такий, як відсоток замовлень, виконаних повністю й вчасно. Багато підприємств, формуючи політику обслуговування клієнта, роблять це за допомогою стандартів. Рішення про такий крок приймають переважно підприємства, які

мають великі досягнення в операційному управлінні дистрибуцією і діють на конкурентних ринках. Хоча цей рівень і посилює перший, підприємство повинно самостійно оцінювати якість роботи для того, щоб переконатися, що її зусилля дійсно задовольняють споживача.

3. Обслуговування споживача як філософія. На цьому рівні обслуговування підносять до глобального зобов'язання як найкраще задоволення потреб споживача. За таким трактуванням обслуговування споживача вважають не тільки діяльністю або набором критеріїв якості роботи, але таким, яке б охоплювало всі види діяльності підприємства.

Тобто якість логістичного обслуговування визначається розміром розриву (розбіжності) між очікуваними та фактичними параметрами обслуговування. Так, якщо фактичні параметри логістичного обслуговування перевищують очікувані, то дана логістична система сприяє формуванню додаткових конкурентних переваг компанії, і, навпаки, якщо очікувані параметри перевищують фактичні, то виникає загроза втрати фактичних і потенційних споживачів, конкурентних позицій компанії, що насамкінець призведе до втрати частки ринку і прибутків.

Далі розглянемо види логістичних послуг [4]:

1. Залежно від етапу обслуговування: передпродажні елементи логістичні послуги; елементи логістичних послуг під час продажу товарів; елементи логістичних послуг після продажу.

До передпродажних елементів логістичних послуг належать такі як: надання споживачеві інформації та технічної документації рекламного характеру та пропозицій щодо використання товару; демонстрацію обладнання і моделювання його роботи; навчання майбутніх користувачів; швидку розробку кошторису та встановлення строків виконання індивідуального замовлення; консультації зі споживачами й урахування їхніх побажань під час розроблення "товару-послуги", зокрема й адекватне вирішення проблем фінансування трансакції тощо.

Це елементи підготовки підприємства до обслуговування клієнта. Вони відіграють велику роль у формуванні очікувань клієнта, впливають на його уявлення про підприємство, а також рівень загального задоволення пропозицією. Хоча передпродажні елементи безпосередньо не пов'язані з логістикою, але їх необхідно розробити

ще до того, як господарючий суб'єкт розпочне впроваджувати стандарти обслуговування клієнта.

Ключовими елементами вважають:

Письмове формулювання політики обслуговування клієнта заключається у визначенні потреб та преференцій потенційних клієнтів підприємства, а також те, чим вони можуть відрізнятися порівняно з іншими сегментами клієнтів. Згодом визначають цілі обслуговування клієнта і лише після цього проектується стандарти обслуговування клієнта. Політика обслуговування клієнта містить визначені показники, які уможливають моніторинг запропонованого рівня послуг, частоту їхнього виміру, а також заходи, необхідні у разі відхилення від встановленої норми.

Надання клієнту письмової версії політики його обслуговування, оскільки це є послугою нематеріальною, тобто її закупівля пов'язана для клієнта з ризиком. Письмове засвідчення політики обслуговування клієнта надає можливість ознайомитися з пропозицією підприємства у сфері обслуговування і тим самим мінімізувати свої ризики.

Організаційна структура підприємства повинна орієнтуватися на задоволення клієнта, а також на комунікацію різних вертикалей з метою чіткого обслуговування клієнта, що полегшить доступ до потрібних працівників. Відповідним рішенням є делегування працівника (або працівників) для обслуговування важливих клієнтів.

Гнучка система обслуговування клієнта передбачає, що підприємство здатне підготувати свою систему до зміни вимог клієнтів, а також має готові шаблони поведінки у кризових ситуаціях, таких як, наприклад, страйки працівників, перерви в поставках енергії, природні катастрофи, війна та інше.

Підготовка підприємства до обслуговування клієнта – це розробка процедур та інструкцій, які стосуються контактів із клієнтами з подальшою підготовкою працівників у цьому діапазоні. Треба також пам'ятати про підготовку зовнішнього клієнта, якому часто потрібна допомога щодо покращання управління запасами або встановлення терміну складання замовлень.

Елементи логістичних послуг під час продажу товарів – це ті складові, які безпосередньо впливають на реалізацію дій у межах фізичної дистриб'юції, наприклад, надійність продукту і поставки. Підчас продажним елементам обслуговування клієнта логісти

приділяють якнайбільше уваги. Вони стосуються безпосереднього контакту підприємства з клієнтом, а правильне їхнє виконання є вирішальним для задоволення клієнта пропозицією. Рекомендують здійснювати постійний моніторинг цих елементів, вчасно виявляти помилки підприємства під час доставки, шукати причини недоліків для їхнього викорінення. Тому необхідно звертати увагу на: відсоток нереалізованих замовлень; інформацію про замовлення; надійність системи; експедицію товарів; переміщення між складами; зручність складання замовлення; доступність товарів-субститутів.

Відсоток нереалізованих замовлень, які необхідно проаналізувати як із точки зору товарів, яких не вистачило, так і клієнтів, яких не обслужили.

Інформацію про замовлення, оскільки клієнти вимагають від підприємств дані про доступність запасів товарів, які їх цікавлять, термін реалізації замовлення, доповнювальні замовлення, статус замовлення та інше. За допомогою відслідковування доповнювальних замовлень з погляду товарів і клієнтів підприємство може отримати багато цінної інформації.

Надійність системи, тому що клієнти, приймаючи рішення про співпрацю з підприємством, розраховують, що інформація про доступність запасів або статус замовлення, яку вони отримують, є правдивою. Помилки, які повторюються, вимагають термінового корегування й уважних спостережень за причинами їх виникнення, оскільки вони можуть спричинити відтік клієнтів до конкурентів.

Експедицію товарів. Хоча експрес-доставка товарів коштує значно дорожче, але є у деяких ситуаціях необхідною, щоб не втратити клієнтів. Але варто визначити, яким клієнтам і в яких ситуаціях пропонувати таку послугу за рахунок підприємства.

Переміщення між складами використовують у разі відсутності замовленого продукту в одному зі складів підприємства або розукрупненні замовлення та його реалізацією з декількох складів із поставкою безпосередньо клієнту.

Зручність складання замовлення полягає у доступності різних форм його складання, гнучка система, прості процедури й формуляри, що є елементами, які приваблюють клієнтів. Будь-які проблеми у цій сфері необхідно відстежувати й корегувати.

Доступність товарів-субститутів, оскільки клієнт розглядає можливість закупівлі їх в ситуації, коли необхідний йому продукт є

недоступним. Він може тоді обрати той же продукт у пакуванні іншого розміру або інший продукт, який задовольнить його потребу. Якщо клієнт серед доступної пропозиції знайде щонайменше один товар-субститут, то рівень його обслуговування підвищується і без додаткової інвестиції в запаси товару, якого не вистачає.

Елементи логістичних послуг після продажу підтримують споживача у процесі використання товару й передбачають, наприклад, умови гарантії, постачання замінних частин, процедури складання рекламаций, а також заміни або обміну товару. Після продажні елементи обслуговування клієнта дають змогу продовжити час співпраці підприємства з клієнтом. Серед них найважливішими є: монтаж, гарантія, ремонти. Ці елементи враховують під час майже усіх закупівель, зокрема інвестиційних товарів. Продовження термінів гарантії, постачання й монтаж обладнання у клієнта або пропонування товару-заміни на час ремонту вирішально впливають не лише на приваблення, але й утримання клієнта і загалом на конкурентоспроможність підприємства.

До після продажних елементів входять такі: відслідковування товару; скарги клієнтів, рекламаций, повернення; заміна ненадійних товарів.

Відслідковування товару відбувається коли ненадійні товари необхідно терміново виводити з ринку. У цій ситуації інформація про їхнє місцезнаходження є вирішальною для успішної співпраці з клієнтом. Тому також, наприклад, будь-який продукт харчової промисловості отримує індивідуальний серійний номер, за яким підприємство-виробник може визначити його місцеперебування у дистриб'юторів і в разі необхідності швидко вивести «загрозу» з ринку.

Скарги клієнтів, рекламаций, повернення є негативним фактом для підприємства, однак, оперативне й ефективне вирішення проблеми може дати йому шанс довести, наскільки воно цінує клієнта. Для цього необхідно розробити політику роботи зі скаргами. Вирішуючи проблему скарг, рекламаций і повернень, треба пам'ятати, що метою логістичної системи є постачання продуктів кінцевим споживачам. Витрати на нестандартні дії, наприклад, на переміщення товару у зворотному напрямку, зокрема у невеликій кількості у випадку повернень, є істотними.

Заміна ненадійних товарів відбувається у зворотному до нормального напрямку переміщення товару і супроводжується величезними витратами. Однак, ігнорування обміну може негативно вплинути на марку, репутацію фірми і в цілому на конкурентоспроможність.

У після продажному обслуговуванні розрізняють гарантійне та післягарантійне, проте за формальною ознакою. Формальність полягає у тому, що вартість робіт, запасних частин і матеріалів у гарантійний період входить до продажної ціни й інших послуг. Післягарантійне обслуговування здійснюють на платних засадах, а його обсяги та ціни визначають умови контракту.

2. За сферою використання: сервіс споживчого попиту; виробничий сервіс; сервіс інформаційного обслуговування; фінансово-кредитний сервіс.

Сервіс споживчого попиту передбачає послуги, що надаються на всіх етапах і визначають термін поставки, комплектність, якість, обсяг, готовність і частоту поставки, навантаження і розвантаження, безвідмовність та своєчасність, спосіб замовлення;

Виробничий сервіс, який передбачає надання послуг, спрямованих на ефективне використання продукції та виявлення її можливостей (доробка та модифікація, усунення помилок, випробування, монтаж і налагодження, організація експлуатації, навчання персоналу);

Сервіс інформаційного обслуговування визначається обсягом інформації, що надається потенційному споживачу, про продукцію фірми та її сервісне обслуговування (рекламна діяльність, каталоги та прейскуранти, технічна документація, правила гарантії, експлуатаційна документація);

Фінансово-кредитний сервіс – надання покупцю різноманітних варіантів оплати товару (оплата за фактом, у розстрочку, варіантність системи знижок і пільг, можливість банківських, комерційних, товарних та інших форм кредиту).

3. За функціональними ознаками: транспортні, експедиційні, пакувальні та ін.

4. За змістом робіт: жорсткий сервіс; м'який сервіс.

Жорсткий сервіс, що містить послуги, пов'язані з забезпеченням працездатності, безвідмовності та обумовлених параметрів експлуатації товару;

М'який сервіс, що передбачає послуги щодо більш ефективної експлуатації товару в конкретних умовах роботи споживача, а також розширення сфери його використання;

5. Залежно від відношення до споживача виділяють: прямий сервіс; непрямий сервіс.

Прямий сервіс, який містить послуги, спрямовані на безпосереднього споживача;

Непрямий сервіс, який містить послуги, що не мають до такого споживача прямого відношення.

Далі розглянемо логістичний сервіс головною метою його є забезпечення необхідного рівня задоволення вимог клієнта за якнайнижчих сукупних витрат, що передбачає гарантоване отримання ним продукту відповідної якості, кількості та асортименту у визначеному місці, у визначений час та за визначеною ціною, при цьому об'єктом логістичного сервісу, з одного боку, є сам товар у своїй фізичній формі, з іншого – різні споживачі матеріального потоку [2; 5].

У загальному вигляді організація логістичного сервісу – це комплекс організаційно-економічних заходів, які забезпечують надання логістичних послуг. На Заході в цьому контексті використовують поняття логістика сервісного відгуку (service response logistic - SRL), що означає процес координації логістичних операцій, які необхідні для надання послуг найбільш ефективним способом з точки зору витрат та задоволення запитів споживачів. Основним елементом цього підходу є прийняття замовлень на послуги і моніторинг надання послуг. До SR-дій відносять [5]:

- прогнозування обсягу послуг;
- збирання інформації про запропоновані послуги;
- вибір каналу просування послуг;
- наймання персоналу служби сервісу і ротацію кадрів;
- навчання персоналу служби сервісу;
- розклад роботи персоналу та сервісного обладнання;
- управління потужностями сервісного обладнання;
- реєстрацію клієнтів та ведення електронних баз даних;
- оцінку потреб клієнтів та взаємодію з ними;
- моніторинг доведення послуг до споживача;
- організацію виставок;

- планування та контроль сервісної мережі;
- контроль комунікацій;
- передавання інформації про послуги і т.п.

Таким чином, зіставлення дій з управління матеріальними потоками в логістичному ланцюгу (SC-дій, service chain logistic) та дій з управління сервісними потоками (SR-дій) дає підстави зробити висновок, що менеджерам з логістики в компаніях, які надають послуги, доречно використовувати принципи та методи управління матеріальними потоками, звертаючи увагу лише на комплексний характер процедур замовлень та моніторингу послуг.

Організація логістичного сервісу пов'язана з визначенням обсягу витрат на логістичний сервіс. Сучасний підхід до оцінки логістичних витрат ґрунтується на концепції загальних витрат логістики, згідно з якою враховують усі витрати, необхідні для забезпечення потреб логістики. Тому витрати на логістичне обслуговування – це витрати, пов'язані з наданням споживачу комплексу послуг, пов'язаних з до продажним та після продажним обслуговуванням, а також безпосередньо під час продажу продукції. До них належать витрати на доставку продукції, пакування, обробку замовлень, інформаційну систему і т.п.

Логістичний сервіс за своїми структурними особливостями є частиною всієї логістичної системи: постачальник – виробництво – збут. Підвищення рівня обслуговування на різних етапах логістики дозволяє скоротити витрати клієнтів, пов'язані з самостійним виконанням логістичних функцій, що входять в комплекс функціональної логістики.

Перш за все це стосується витрат на управління закупівлями матеріальних ресурсів як на етапі виробництва, так і в сфері дистрибуції готової продукції – у взаєминах оптових і роздрібних структур. При цьому необхідно враховувати, що досягнення оптимуму сумарних витрат в ланцюгах поставок передбачає серйозні компроміси: з одного боку - підвищення якості та розширення асортименту послуг тягне за собою додаткові витрати, а з іншого боку – саме номенклатура і якість пропонованих послуг є основою конкурентоспроможності для підприємств сервісу. Тому нерідко оптимальний результат досягається в результаті компромісу: обмеження асортименту послуг, середню, але стабільну якість, або ж підвищена вартість послуг при високій надійності їх виконання та

індивідуальному підході до клієнта. Часто в практиці роботи підприємств наявність подібних компромісів призводить до досить високої стійкості двосторонніх зв'язків між виробниками і споживачами послуг. Для виробників, так і для споживачів логістичних послуг надзвичайно важливим є створення чіткої стратегії логістичного обслуговування і, перш за все, на першому етапі функціональної логістики - в процесі управління закупівлями матеріальних ресурсів. Таким чином, визначення потреби підприємства в товарах і послугах, рівня їх виконання, вартісних оцінок всього комплексу послуг і окремих функцій, вибір постачальників, встановлення взаємовигідних відносин з ними – всі ці питання суттєво впливають на загальний результат роботи ланцюга поставок. При цьому, ті рішення, які були прийняті на етапі організації закупівель практично не можуть бути змінені в процесі кінцевого споживання товарів і послуг.

Перш за все це стосується першого етапу в організації роботи по закупкам – визначення потреби в товарах і послугах. Багато підприємств передають ці функції сервісним компаніям, які не просто відстежують зміни у визначенні потреби конкретного підприємства, але і пропонують послуги з комплексної оцінки ситуації в рамках всього ланцюга поставок. При цьому попит поділяють на базову і хвильову складові: базовий попит є постійним, його можна передбачити за допомогою методів статистичного прогнозування. Хвильовий попит менш передбачуваний, він передбачає використання динамічних принципів і задовольняється через більш гнучкі (і нерідко дорожчі процеси). Тому найважливішим фактором успіху тут є використання логістики «швидкого реагування», тобто передбачити ситуацію, при якій, незначні відхилення в попиті у кінцевого споживача призводять до істотних порушень планів роботи інших учасників ланцюжка поставок - оптових і роздрібних ланок, виробників готової продукції харчової промисловості, постачальників сировини і матеріалів. В результаті короткострокових коливань ринку у цих учасників ланцюга поставок формуються додаткові запаси матеріальних ресурсів. Витрати підприємств, у т.ч. харчової промисловості, пов'язані із запасами, безпосередньо впливають на повну собівартість готової продукції. Водночас, передача цих функцій логістичним посередникам дозволяє знизити витрати, пов'язані з запасами і, перш за все, на етапі управління

закупівлями матеріальних ресурсів. При цьому, логістичні провайдери можуть виконувати цілий комплекс робіт по оптимізації запасів клієнтів: визначення мінімальної партії замовлення; розрахунок величини поточних і страхових запасів підприємства; визначення інтервалу часу між поставками і точки подачі замовлення; поповнення запасів клієнтів до початку робочого дня; організація прямих поставок в магазини дробовими партіями (якщо це необхідно замовнику).

Роль сервісних компаній в організації самого процесу придбання матеріальних ресурсів, як результату всієї закупівельної діяльності, полягає в наданні послуг клієнтам з оформлення договірних відносин з постачальниками, організації процесів доставки та зберігання товарів.

Організація ефективного логістичного обслуговування на етапі внутрішньовиробничого споживання матеріальних ресурсів включає в себе вирішення питань, пов'язаних з технологією та організаційною структурою обслуговується підприємства, співвідношенням якості сервісу і витратами на його виконання.

Здатність сервісних фірм поєднати вимоги клієнтів з їх виробництвом і системою планування стає вирішальним фактором конкурентоспроможності на ринку. Вирішити цю проблему можна лише з впровадженням гнучких систем управління виробництвом, таких як:

- ERP (Enterprise Resource Planning - планування ресурсів підприємства) і її різновидів: MRP-1, MRP- 2, MRP- 3 (планування потреби в матеріалах);
- DRP (планування ресурсів мережі розподілу); CFM (виробництво, орієнтоване на споживача);
- OPT (оптимізована виробнича технологія);
- SCRP (планування ресурсів, синхронізоване зі споживачами) та ін.

Загальна властивість зазначених систем полягає у визначенні потреби підприємства, в т.ч. харчової промисловості, в матеріальних ресурсах, організації постачання, синхронізованого з виробничим циклом і побудові системи ефективної дистрибуції, заснованої на тісній взаємодії з логістичними провайдерами.

Адаптація до інтересів клієнтів на етапі розподілу готової продукції, в т.ч. харчової промисловості, зобов'язує виробників

логістичних послуг до максимального дотримання вимог щодо якості, термінів, надійності поставок готової продукції. Для того, щоб реалізувати свої можливості, сервісним компаніям в боротьбі за споживача необхідно запропонувати споживачам комплекс послуг по доведенню готової продукції до кінцевих користувачів з мінімальними витратами при збереженні якісних характеристик товару, оскільки продукція харчової промисловості має невеликі терміни реалізації. Звісно ж, що саме цей фактор і буде надалі визначати успіх підприємств сервісу.

В даний час логістичний сервіс на етапі дистрибуції готової продукції формується на основі інтеграції підприємств оптової і роздрібною торгівлі з метою зниження витрат, створення мережевих структур.

Інтеграція сервісних компаній з торговими підприємствами дозволяє:

- знижувати накладні витрати в ланцюгах товароруку за рахунок централізації транспортних, постачальницьких і облікових функцій;
- скорочувати рівень запасів по мережі за рахунок перерозподілу їх між оптовою і роздрібною торгівлею і зосередження основної частини запасів в оптовій ланці. В цьому випадку скорочуються як поточний, так і страхової запаси: поточний - за рахунок поставок «точно в строк» оптимальних розмірів партій; страхової - за рахунок їх концентрації в єдиному розподільчому центрі;
- максимально використовувати площі оптових і роздрібних фірм. Так, структура площ роздрібних магазинів може бути змінена на користь збільшення частки торгових площ і скорочення складських площ (при формуванні запасів в оптовій ланці у логістичного посередника і переміщенні операцій фасування, маркування, проставляння ціни на більш ранні стадії руху товару);
- здійснювати закупівлі великими партіями на вигідних умовах;
- використовувати нові інформаційні технології і сформувати єдину базу даних про продажі через мережу (для управління мережею і створення інформаційних банків даних по номенклатурі продукції);
- об'єднувати ризики прогнозування роздрібних магазинів і, таким чином, точніше визначати сукупний попит по мережі (або в масштабах даного регіону);

- розвивати додаткові послуги торгових підприємств (наприклад, ремонтні майстерні, цехи напівфабрикатів, міні-пекарні, хімічистки і т.д.).

Керівництву підприємства необхідно вирішити питання про те, що дешевше і якісніше - організація доставки та зберігання вантажів через власну товаропровідну мережу, або придбання послуг логістичних провайдерів. Вибір такої альтернативи передбачає врахування залежності витрат зі зберігання і доставку товарів від вантажообігу складу і транспорту (при організації приватного або громадського транспортно-складського господарства підприємств).

Далі розглянемо виробничий логістичний сервіс, який передбачає логістичну підтримку, яку вони надають споживачам в процесі створення готової продукції. Основна ціль – знизити витрати на просування матеріальних, інформаційних, фінансових потоків всередині виробничого циклу між виробничими підрозділами підприємства. При цьому найбільш актуальними є послуги, пов'язані з управлінням запасами підприємства, внутрівиробничим транспортуванням, складуванням, впровадженням гнучких внутрішньовиробничих логістичних систем управління виробництвом (ERP, CRM, CFM, SCM і ін.), дозволяють підприємству сконцентруватися на пріоритетних видах бізнесу і операціях. Це дозволяє раціонально розподіляти ресурси підприємства на ті види діяльності, які є конкурентоспроможними і в яких у господарюючого суб'єкта є певні переваги. (ноу-хау, технології, спеціальне обладнання, підготовлені кадри та ін.)

Послуги з управління запасами підприємства можуть надаватися на різних етапах логістичного процесу. Перш за все до них слід віднести:

- визначення величини поточних, страхових, підготовчих запасів сировини і готової продукції ;
- розрахунок оптимального розміру партії поставки з урахуванням витрат на закупівлю, транспортних та експлуатаційних витрат;
- визначення інтервалу часу між поставками;
- розрахунок «точки замовлення»;
- поповнення замовлень клієнтів до початку робочого дня з урахуванням принципу «точно в термін».

Логістичний сервіс на етапі розподілу готової продукції передбачає:

- вибір каналу дистрибуції (з метою зниження витрат на просування продукції до кінцевого споживача);

- вирішення питання про формування власної товаропровідної мережі

- підприємства або використанні послуг логістичних провайдерів;

- вибір конкретного логістичного посередника;

- формування мережових оптово-роздрібних структур в торгівлі;

- допомога в оформленні торгових залів клієнтів, закупівля для них обладнання по зниженими цінами;

- навчання торгового персоналу.

Послуги, пов'язані з транспортно-складським забезпеченням просування матеріальних потоків охоплюють [6]:

- оптимізацію маршрутів доставки вантажів;

- підбір і комплектацію партій поставок, упаковку, маркування, формування вантажних одиниць, роботу щодо забезпечення надійності поставок (наприклад забезпечення «прозорості» перевезень і зберігання вантажів з використанням сучасних інформаційно-комп'ютерних систем);

- експедиційні послуги;

- відповідальне зберігання товарів клієнта.

- наданням споживачам всієї необхідної інформації про продукцію та її експлуатації;

- розробкою технічних засобів, що використовуються для обробки і передачі інформації;

- впровадженням електронного документообігу.

Використання послуг логістичних сервісних компаній на основних етапах просування матеріальних потоків при проведенні необхідних прогнозних прорахунків може забезпечити клієнтам більш ефективну і швидку реакцію на зміни ринку і, відповідно, підвищити конкурентоспроможність як окремого підприємства, так і всього ланцюга поставок.

Основним критерієм, що дозволяє оцінити систему сервісу, як з позиції постачальника, так і з позиції одержувача послуг, є рівень логістичного обслуговування (сервісу).

Рівень логістичного обслуговування — це кількісна характеристика відповідності фактичних значень показників якості й кількості логістичних послуг оптимальним або теоретично можливим значенням цих показників [2].

Розрахунок даного показника виконують за такою формулою:

$$\eta = \frac{m}{M} * 100, \quad (1)$$

де η — рівень логістичного обслуговування;

M — кількісна оцінка теоретично можливого обсягу логістичного сервісу;

m — кількісна оцінка фактично наданого обсягу логістичного сервісу.

Для оцінки рівня логістичного обслуговування обираються найбільш значимі види послуг, тобто послуги, надання яких поєднується із значними витратами, а ненадання — з істотними втратами на ринку.

З точки зору ступеня задоволеності споживачів при оцінці системи сервісу вирішальною є думка самого споживача, яку можна визначити шляхом опитування з використанням бальної шкали. В цьому випадку рівень задоволеності споживачів сервісними послугами може бути визначений як відношення фактично отриманих оцінок сервісного обслуговування до теоретично можливих максимальних оцінок та розрахований за формулою:

$$\eta = \frac{\sum_{i=1}^n (\alpha_i * x_i)}{\sum_{i=1}^n (\alpha_i * x_{max})}, \quad (2)$$

де α_i — ваговий коефіцієнт для i -го параметра;

x_i — бальна оцінка i -го параметра споживачем;

x_{max} — максимальна оцінка параметра.

Рівень обслуговування можна оцінювати також, порівнюючи час на виконання логістичних послуг, які надаються фактично в процесі постачання, з часом, який необхідно було б затратити для надання всього комплексу можливих послуг у процесі того ж постачання.

Розрахунок виконують за такою формулою:

$$\eta = \frac{\sum_{i=1}^n t_i}{\sum_{i=1}^N t_i}, \quad (3)$$

де N – кількість послуг, які теоретично можна надати;

n — фактична кількість наданих послуг;

t_i – час на виконання i -тої послуги.

Таким чином, $\sum_{i=1}^n t_i$ – сумарний час, фактично затрачений на надання послуг; а $\sum_{i=1}^N t_i$ – час, який теоретично можна затратити на виконанні всього комплексу послуг.

Закордонні науковці виділяють базовий рівень логістичного обслуговування та послуги з додатковою вартістю [7].

Базовий рівень обслуговування – це однаково визначений рівень обслуговування споживачів, на якому підприємства будують свої основні господарські зв'язки, що дозволяє завоювати та зберегти загальну лояльність споживачів. Він має такі характеристики:

1) доступність – визначається критеріями діяльності, як: ймовірність виникнення дефіциту (нестачі запасів), норма насичення попиту, повнота охоплення замовлень;

2) функціональність – характеризується здатністю дотримуватися очікуваних строків і прийнятної змінюваності операцій і визначається оперативними показниками, як: швидкість, безперебійність, гнучкість, рівень браку / ліквідації недоліків;

3) надійність – здатність дотримуватися планового рівня доступності запасів і функціональності операцій;

4) безперервне вдосконалення.

Послуги з додатковою вартістю – це засіб укріплення зв'язків зі споживачами шляхом ухвалення індивідуальних рішень та особливих дій, що створюють додаткову вартість і допомагають споживачам досягти очікуваних результатів. Наприклад, додаткова вартість може створюватися індивідуальною упаковкою для клієнта чи особливим ярликом, розробленням особливої тари для масових партій товару чи великогабаритного вантажу, надання інформаційних послуг, що полегшують процес купівлі та інше.

Тому, процес логістичного обслуговування клієнта пов'язаний із вирішенням таких питань:

- який рівень витрат є доступним для забезпечення прийнятого рівня обслуговування клієнта;

- яка ефективність може бути отримана у разі підвищення рівня обслуговування клієнта;
- який рівень обслуговування можна вважати стандартним і яка ситуація з цим у конкурентів.

Відповіді на ці та інші питання лежать у площині співвідношення "витрати обслуговування – рівень обслуговування". Тому специфічним цільовим інтегрованим елементом логістичних витрат можна розглядати витрати обслуговування, динаміка яких стосовно рівня обслуговування вимагає все більших додаткових витрат обслуговування [2, с. 281].

Отже специфіка логістичних витрат на сервіс така, що, починаючи від 70% і вище, витрати збільшуються експоненціально залежно від рівня обслуговування, а при рівні обслуговування 90% і вище сервіс стає невигідним. Крім того, при підвищенні рівня обслуговування від 95% до 97% економічний ефект підвищується на 2%, а витрати зростають на 14%. З іншого боку, зниження рівня обслуговування веде до збільшення втрат, викликаних погіршенням якості сервісу.

Таким чином, зростання конкурентоспроможності підприємства, викликане ростом рівня обслуговування, супроводжується, з одного боку, зниженням втрат на ринку, а з іншого підвищенням витрат на сервіс. Завдання логістичної служби полягає в пошуку оптимальної величини рівня обслуговування.

Надзвичайно високий рівень сервісу вимагає значних витрат, тому менеджери з логістики повинні намагатися, по-перше, узгоджувати свої можливості в області сервісу з очікуваннями і потребами найважливіших клієнтів та, по-друге, забезпечувати баланс між якістю обслуговування споживачів та витратами для цього.

Оптимальний логістичний сервіс — це баланс (розумний компроміс) між пріоритетом високоякісного обслуговування споживачів і відповідних витрат, необхідними для його забезпечення.

Широка номенклатура логістичних послуг і значний діапазон зміни їх якості, вплив послуг на конкурентоспроможність підприємства та величину витрат актуалізують необхідність формування стратегій підприємства у сфері логістичного обслуговування споживачів.

Далі розглянемо концепції сервісу, які використовуються сервісною логістикою [2; 8]:

1. Базовий рівень сервісу підприємство повинно забезпечити всім споживачам від яких воно прийняло замовлення. Також підприємство може запропонувати споживачам підвищений рівень сервісу з відповідною оплатою.

2. Обслуговування, що сприяє діловим успіхам партнерів. Виробники і споживачі послуг спільно визначають вимоги до змісту і якості сервісу, поєднують зусилля для досягнення необхідної якості послуг, обмінюються інформацією і тим самим полегшують один одному ведення бізнесу.

3. Концепція повного задоволення споживачів (здійснене обслуговування, нуль дефектів) – вибіркове обслуговування споживачів, що приносять значний прибуток підприємству та виправдує високі витрати на сервіс. Впровадження даної концепції вимагає тривалого часу, тривалих господарських зв'язків і високого ступеня довіри між партнерами. Досягнення такого рівня обслуговування ставить партнерів у більш тісну залежність один від одного, тому необхідно вільний обмін інформацією, спільне прогнозування майбутньої діяльності та інше.

Далі розглянемо обґрунтування оптимального рівня логістичного обслуговування споживача. Тому що, як свідчать результати американських досліджень, підприємства, які пропонують високий рівень обслуговування клієнта, значно ефективніші, ніж підприємства, які характеризуються низьким рівнем цих послуг. Ці підприємства порівняно з підприємствами з низьким рівнем обслуговування клієнта: розвиваються на 8% швидше; продають продукти за цінами на 7% вищими; досягають рентабельності, вищої у 12 разів.

Високий рівень обслуговування клієнта гарантує порівняно високу ринкову позицію, велику конкурентоспроможність виробів і велику частку підприємства на цьому ринку. Дотримання стандартів обслуговування стабілізують ринок постійних клієнтів і зменшують їхній вплив. Доведено, що приблизно 50% усіх реклаमाцій і претензій клієнтів стосуються сфери обслуговування, тобто виникають через недосконалість логістичних процесів.

Також, відстеження рівня й динаміки обслуговування клієнтів на підприємствах-конкурентах – необхідна умова для розробки власної стратегії, відправним пунктом якої є саме рівень стандартів, гарантованих конкурентами. Також важливим джерелом інформації

про рівень обслуговування клієнта є самі клієнти, які цю інформацію можуть передавати трьома головними каналами:

- потік заявок, реклаमाцій і зауважень у межах сервісу й післяпродажного обслуговування виробу;
- ефект незадоволення, який виявляється відходом постійних клієнтів і відсутністю нових, а також зниженням розміру продажу;
- результат спеціальних маркетингових досліджень, проведених за дорученням підприємства, згідно з категорійними опитуваннями й анкетами.

Особливо до двох перших форми необхідно ставитися з належною увагою.

Знижувати стандарти обслуговування клієнта недоцільно через ринкову позицію підприємства, а конкретно рівень обслуговування, запропонований конкурентами, який є визначником мінімальних стандартів, що гарантують утримання певної ринкової позиції. Утримування відносно високих стандартів обслуговування клієнтів лімітується витратами цього обслуговування, які підприємство спроможне акцептувати.

Далі розглянемо процес транспортно-логістичного обслуговування, оскільки воно входить до логістики послуг, що є одним із елементів функціональної логістики. Процес транспортно-логістичного обслуговування, складається з таких стадій [6; 8]: ініціалізація циклу транспортно-логістичного обслуговування; визначення вантажних одиниць; вибір схем транспортування; консолідація за шляхом проходження; розрахунок платіжних документів (рахунків-фактур), одержуваних від зовнішніх виконавців; формування інструкцій для кожного виконавця, що діє на етапах процесу транспортування; фіксування схеми транспортування і контроль над процесом обслуговування.

Розглянемо ці стадії більш докладно.

1. Ініціалізація циклу транспортно-логістичного обслуговування. Для організації поставки або відвантаження продукції організовується логістична підтримка продажів і закупівель, що супроводжується виконанням низки транспортно-логістичних функцій. Процес обслуговування починається з одержання логістичних даних з каналів постачання (збуту), на основі яких здійснюється керування процесом постачання (збуту). Логістичні дані необхідні для розробки схем транспортування, розрахунку

логістичних витрат, визначення методу контролю над транспортуванням. Як приклад таких даних можна навести дані про наявність, надходження й характер продукції, типи пакування, види транспорту, пункти перевантаження.

2. Визначення вантажних одиниць відбувається на основі отриманих логістичних даних. На цій стадії циклу обслуговування здійснюється консолідація першого рівня: вантажні одиниці, що мають подібні характеристики, групуються в пункті відправлення. Відзначимо, що вантажні одиниці можна сформувати й без одержання логістичних даних за каналами постачання (збуту), наприклад, при повторному перевезенні.

3. Вибір схем транспортування відбувається після визначення вантажних одиниць. Під схемою транспортування розуміється послідовність етапів процесу транспортування, що включає операцію фізичного переміщення або виконання конкретного логістичного завдання в певному місці. Критерії (правила) вибору схеми транспортування можуть бути різними, наприклад: відповідність строкам поставки; дотримання обмежень відповідно до комерційних умов договору поставки; рівень обслуговування. Для виконання кожного етапу підбирається виконавець відповідно до комерційних умов договору поставки. На цій основі здійснюється попередній розрахунок вартості транспортування.

4. Консолідація за шляхом проходження. На цій стадії процесу розглядаються можливі варіанти консолідації вантажів за шляхом проходження (консолідація другого рівня): порівнюються схеми транспортування для кількох одиниць перевезених вантажів. Порівняння схем проводиться щодо пунктів перевантаження, що є свого роду «розміткою» схеми транспортування. Як наслідок консолідації другого рівня працівники експедиторського підприємства одержують необхідні дані для попереднього розрахунку вартості надаваних послуг (складання попереднього рахунку-фактури, визначення суми платежу), а також для складання інструкцій і визначення профілів фізичних та адміністративних подій, відповідно обраній схемі профілів тренінгу й тресингу.

5. Розрахунок платіжних документів (рахунків-фактур), одержуваних від зовнішніх виконавців. Маючи у своєму розпорядженні дані про обрану схему транспортування, а також про заплановану консолідацію вантажів на окремих етапах процесу

доставки, можна розрахувати вартість послуг виконавців на кожному етапі. Ці розрахунки дозволяють: визначити загальну вартість поставки (відвантаження); організувати забезпечення необхідними фінансовими ресурсами; підготуватися до наступного зіставлення зобов'язань виконавця і представлених їм рахунків-фактур.

6. Формування інструкцій. При встановленні схеми транспортування необхідно знати етапи операції, із яких вона складається, виконавців, що діють на цих етапах, а також тарифні умови. Інструкції складаються на основі цієї інформації, даних про одиниці вантажу, що транспортуються (вага, обсяг, характер вантажу, тип упакування). Ці інструкції скеровуються до виконавців електронною поштою, телефаксом або факсом.

7. Фіксування схеми транспортування й контроль над процесом обслуговування. Фіксування схем транспортування дозволяє визначити профілі фізичних та адміністративних дій, що відповідають даній поставці (відвантаженню). Такі профілі становлять список подій, які треба відстежити, щоб здійснити контроль над процесом перевезення.

Далі розглянемо, що собою являють поняття: етап, умови, точка логістичного відстеження, тренінг і пресинг при надання транспортних логістичних послуг

Етап. У процесі доставки продукції з пункту А до пункту Б можуть здійснюватися різні операції: транспортні операції, операції адміністративного характеру (наприклад, заповнення заявки), а також операції переоформлення, навантаження, складування. Термін «етап» використовується для позначення кожної з цих елементарних операцій. Цей термін поширюється також на ті випадки, коли фізичного переміщення вантажу не відбувається, але в даній точці виконавець може виконувати яку-небудь послугу.

Етап-умови. Комерційні умови на кожному етапі є предметом переговорів із одним або кількома виконавцями, що надають послуги. Термін «умови» складається з етапу й умов, установлюваних шляхом переговорів із виконавцем, що надає послуги на цьому етапі. Умови можуть містити вид транспорту, що використовується, характер вантажу, тип пакування, строки виконання. Тому самому етапу можуть відповідати кілька етапів-умов. Це відбувається в тому випадку, якщо комерційні умови встановлюються шляхом переговорів із кількома виконавцями, спроможними зробити послуги

на певному етапі. Таким чином, умови констатують пропозиції послуг.

Точка логістичного відстеження – це подія, настання якої повинне контролюватися при реалізації обраної схеми транспортування. Приведемо деякі приклади ТЛО: вивіз вантажу зі складу, доставка вантажу одержувачеві й інші події, які відбуваються при виконанні замовлення. Точки логістичного відстеження можуть відповідати як фізичним операціям (наприклад, навантаження, прибуття до пункту призначення, прийом за кількістю), так і адміністративним операціям, непов'язаним із властиво транспортуванням вантажу (наприклад, бронювання, одержання імпорتنих ліцензій, митне оформлення продуктів харчування).

Тренінг і тресинг. Контроль над логістичним процесом покриває як формування й відстеження послідовності фізичних подій, обумовлених переміщенням вантажу (тренінг), так і контроль над здійсненням послідовності подій, що носять переважно адміністративний характер (тресинг). Дані про виконання окремих операцій зіставляються з «профілями» тренінгу і тресингу, що відповідають даній поставці (відвантаженню), для відстеження ходу виконання й прийняття за необхідності заходів з регулювання.

Далі розглянемо структуру системи управління транспортно-логістичним обслуговуванням і перш за все її функції. Їх можна поділити на два види:

операційні функції, так званий логістичний фронт-офіс (front-office) охоплює завдання, безпосередньо пов'язані з організацією поставок (відвантажень) і контролем над їхнім виконанням;

функції, що забезпечують, так званий логістичний бек-офіс (back-office), використовуються для підтримки й обробки даних. До таких функцій належить розробка класифікаторів, комерційних умов, а також збір іншої інформації, необхідної для здійснення операцій з транспортування вантажів.

Операційні функції (логістичний фронт-офіс) системи керування обслуговуванням розділяються на п'ять основних груп наборів операцій: керування замовленнями; керування вантажними одиницями; відстеження вантажних одиниць (контроль над доставкою); митне оформлення товарів; контроль над відповідністю одержуваних рахунків попередньо зробленим оцінкам витрат.

Розглянемо детально функції кожної з цих операційних груп.

1. Керування замовленнями реалізується на завершальній стадії процесу збуту при продажі товарів, або на завершальній стадії процесу постачання, тобто при купівлі товарів, отримуються дані, необхідні для керування процесом транспортно-логістичного обслуговування. Мова йде про дані, що дозволяють обрати можливі схеми транспортування і здійснити попередній розрахунок вартості доставки товарів покупцеві (дати відправлення й одержання товару, адреси відправлення і призначення, тип товару, кількість, вага, обсяг). При використанні системи керування замовленнями на завершальній стадії процесу постачання дані беруться з уже виконаних постачальниками замовлень на купівлю продукції. Ціль збору даних також визначити схеми транспортування й оцінити очікувані витрати на доставку продукції.

Кожне конкретне замовлення на транспортування або купівлю враховується в певному загальному договорі закупівлі продукції. Це дозволяє управляти замовленнями, зробленими в межах одного договору, що повинні бути виконані протягом установленого періоду часу.

Таким чином, перша група операційних функцій дозволяє:

- 1) надавати довідкову інформацію з усіх замовлень, що перебувають у стані очікування відвантаження (поставки) продукції;
- 2) здійснювати введення даних, що описують умови замовлень, і їх наступні зміни.

2. Керування вантажними одиницями, тобто керування перевезеннями, які необхідно виконати відповідно до замовлень. У тому випадку, коли замовлення доставляється за один раз, формується одна вантажна одиниця. Однак, якщо відповідно до замовлення необхідно здійснити кілька поставок (відвантажень), може бути сформовано кілька вантажних одиниць. Із іншого боку, та сама вантажна одиниця може містити елементи кількох замовлень. Поняття вантажної одиниці є базовим, тому що на ньому ґрунтуються процедури вибору схем транспортування й визначення профілів тресингу.

Друга група функцій дозволяє:

- 1) Формувати вантажні одиниці. Визначається кожна вантажна одиниця (обраний вид транспорту, тип перевезених товарів), указуються пункти перевантаження (перевалки), через які вантажна одиниця пройде транзитом. Надаються фізичні характеристики

вантажної одиниці (вага, обсяг, займана площа). Ці фізичні характеристики вводяться безпосередньо експедитором, або розраховуються на підставі докладного опису вантажної одиниці.

При формуванні вантажних одиниць на основі заданих адрес відправлення та призначення визначаються коди логістичних зон, необхідні як для вибору схеми транспортування, так і для визначення тарифних зон.

2) Уводити додаткову інформацію, необхідну для керування вантажними одиницями (інструкції з транспортування, особливості відправлення й митні коди товарів, детальний опис використовуваного способу пакування (наприклад, піддона) і застосовуваного устаткування (наприклад, контейнерів)).

3) Здійснювати координацію вантажних одиниць зі схемами транспортування, тобто добір схем здійснюється на підставі наявних даних про вантажні одиниці, що дозволяє також визначити профіль пресингу. Вибір підходящої схеми здійснює експедитор.

4) Виконувати попередній розрахунок та оцінку витрат, оскільки координація схеми транспортування з вантажною одиницею дозволяє обчислити вартість транспортування певної вантажної одиниці. Цей розрахунок ґрунтується на тарифах виконавців, обраних відповідно до схеми транспортування, і фізичних характеристиках певної вантажної одиниці.

5) Здійснювати консолідацію вантажних одиниць або в пункті відправлення, або в пунктах перевантаження (перевалки).

6) Видавати документи, пов'язані з вантажними одиницями.

3. Відстеження вантажних одиниць. За допомогою цієї групи операційних функцій можна відслідковувати виконання перевезення вантажних одиниць, спираючись на профілі тресингу. Є наступні можливості для здійснення контролю: обробка інцидентів; відстеження ходу виконання різних етапів доставки вантажних одиниць.

4. Митне оформлення товарів. Ця група функцій дозволяє відслідковувати й управляти різними операціями, пов'язаними з митним оформленням вантажу і його проходженням через митний пункт.

5. Контроль над відповідністю одержуваних рахунків попередньо зробленим оцінкам витрат. Ця група функцій дозволяє зіставляти рахунки, одержувані від виконавців, із попередньо зробленими

розрахунками вартості їхніх послуг. Таке зіставлення може здійснюватися:

- за конкретною поставкою (відвантаженням), передбачається, що рахунок належить до відповідного етапу транспортування в межах цієї поставки;
- за кількома поставками (відвантаженням), такий спосіб застосуємо у випадку контролю над рахунками, періодично одержуваними від певного договірної виконавця після виконання робіт, переважно за кількома поставками.

До складу підмножини логістичного фронт-офісу входять групи функцій, необхідні для безпосереднього керування операціями транспортування. Ці функції дозволяють: формувати вантажні одиниці; обирати схеми транспортування для кожної вантажної одиниці; управляти консолідацією вантажів; встановлювати інструкції для зовнішніх виконавців (підрядників), що беруть участь у здійсненні певних операцій; управляти зв'язком із виконавцями; відслідковувати хід виконання операцій (трекінг і тресинг); контролювати якість і відповідність наданих послуг, перевіряти одержувані рахунки-фактури.

Функції, що забезпечують (логістичний бек-офіс) розділяються на п'ять груп наборів операцій: параметризація тресингу; визначення (формування) етапів і схем транспортування; ведення картотеки третіх осіб; відстеження пунктів і ведення допоміжних таблиць; супровід (адміністрування) системи керування.

Розглянемо особливості кожної з цих опорних груп.

1. Параметризація тресингу. Ця група опорних функцій дозволяє визначити параметри елементів, необхідних для відстеження вантажних одиниць. Вона містить шість функцій: керування сферою відповідальності; керування документами; відстеження логістичного статусу; керування точками логістичного відстеження; керування профілями тресингу; керування сигналами тривоги (прецедентами).

Розглянемо ці функції більш докладно.

Керування сферою відповідальності. Для кожного користувача визначається список регіонів (країн), у яких він має можливість або право організовувати перевезення.

Керування документами. Формується бібліотека специфікацій документів, що відправляють і приймають. Для кожного типу документа визначається код документа і короткий опис; мова, що

використовується; категорія (імпорт, експорт, митний, національний); напрямок передачі, що посилає або приймає; спосіб передачі; тип адресата, якому призначений документ.

Відстеження логістичного статусу передбачає, що споживач повинен мати можливість простежити, як виконується замовлення. Для цього необхідно визначити статус замовлення і його географічне положення.

Логістичні статуси бувають двох типів:

- адміністративні, дозволяють відслідковувати процес поставки (відвантаження) з адміністративної точки зору;
- функційні, дозволяють відслідковувати процес поставки (відвантаження) з фізичної точки зору.

У межах розглянутої функції формується й оновлюється бібліотека точок логістичного відстеження. Із точками логістичного відстеження пов'язується код адміністративного (функційного) статусу.

Керування профілями тресингу передбачає встановлення логічних послідовних подій, що перевіряють у процесі виконання поставок. Наприклад, профіль тресингу для морських перевезень із Південно-Східної Азії до Європи містить усі контрольні точки (список точок логістичного відстеження), які повинні бути пройдені при плановому виконанні поставки товарів із Південно-Східної Азії до Європи.

Може бути визначено безліч профілів тресингу. Для контролю над поставками деяких видів продукції, якщо буде потреба, може створюватися спеціальний профіль тресингу, у який можуть включатися нетипові контрольні точки логістичного обслуговування. Профілі тресингу створюються переважно на основі використання вже наявних точок логістичного відстеження.

Керування сигналами тривоги (прецедентами). Для здійснення контролю над поставками необхідно визначити так звані сигнали тривоги.

2. Визначення (формування) етапів і схем транспортування. Створення бібліотек етапів і схем транспортування, а також таблиць зі значеннями тарифів дозволяє візуально уявити етапи схеми. Ця група опорних функцій розбивається на чотири підгрупи:

- введення етапів (визначення виконавців послуг, структуру тарифів та етапи транспортування);

- введення тарифів (перегляд списку тарифів, пов'язаних із надаваними послугами);
- введення схем (створення бібліотек схем транспортування, що використовується в тому випадку, коли для певної поставки (відвантаження) визначається маршрут перевезення, тобто вантажна одиниця узгоджується з конкретною схемою транспортування);
- зв'язок із бухгалтерією (формуються дані про грошові залишки (резерви) і попередні рахунки в системі бухгалтерського обліку).

3. Ведення картотеки третіх осіб передбачає занесення до неї всі учасники ланцюга поставок. При цьому для кожної третьої особи визначається тип (клієнт, постачальник, вантажний агент, авіаперевізник, морський перевізник, страховик).

4. Відстеження пунктів і ведення допоміжних таблиць. Визначаються коди, необхідні для взаємодії із зовнішніми виконавцями. Ця опорна функція поділяється на дві підгрупи:

- відстеження пунктів дозволить належним чином визначити місце (пункт), у якому відбулася логістична подія;
- ведення допоміжних таблиць, що повинні містити наступні нормалізовані коди: способи транспортування, продукти (типи товарів), пакувальні матеріали, устаткування, ІНКОТЕРМС, валюти, дати розрахунку (оплати), одиниці оплати.

5. Супровід (адміністрування) системи керування. Система керування транспортно-логістичним обслуговуванням налаштовується на організаційну структуру підприємства і його технологічні особливості, це насамперед стосується підприємств харчової промисловості, а також визначаються правила функціонування системи логістичного керування, зокрема надання користувачам відповідних прав доступу.

Отже, як видно з дослідження логістичні послуги, які входять до функціональної логістики, є важливим складником ринкової системи господарювання, оскільки за допомогою них забезпечується налагоджений, безперебійний рух матеріалів, ресурсів і готової продукції від виробників до споживачів. Тому що одним із основних елементів, що забезпечує конкурентну перевагу підприємств, є логістичне обслуговування. Як було досліджено конкурентна перевага досягається за рахунок підтримання необхідного рівня обслуговування споживачів за умови одночасного зниження витрат

на його забезпечення. Значення логістики послуг росте у зв'язку з розвитком оптової та роздрібної торгівлі, появою електронної комерції, а також попитом споживачів на нові види послуг.

Список використаних джерел

1. Безродна С. М. Управління якістю : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Чернівці : ПВКФ «Технодрук», 2017, 174 с.

2. Тюріна Н. М., Гой І. В., Бабій І. В. Логістика: навчальний посібник. Київ : «Центр учбової літератури», 2015. 392 с.

3. Мельников К. В. Теоретичні принципи логістичного обслуговування споживачів. *Економіка та суспільство*. 2017. №8. С. 311.

4. Крикавський Є.В. Логістичне управління : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2005. 684 с.

5. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.

6. Марченко В.М., Шутюк В.В. Логістика : підручник. Київ : Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с.

7. Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М. Логістика: теорія та практика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

8. Матвієнко М.В., Щербина В.В., Бондаренко В. І. Управління якістю послуг транспортно-логістичних компаній. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2017. Вип. 3. С. 131-146.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
Розділ І. Теоретико-методичні підходи до управління розвитком підприємств.....	5
1 Дунда С. П. Теоретичні основи управління розвитком підприємства.....	6
2 Зеніна-Біліченко А.С. Теоретичні підходи до формування якості управлінських процесів.....	41
3 Рибачук-Ярова Т.В., Тюха І.В. Управління операційною діяльністю суб'єктів господарювання харчової промисловості.....	84
4 Скопенко Н.С., Петухова О.М. Теоретико-методичні основи ризик-менеджменту кадрових ризиків бізнес-організацій.....	150
5 Турчина М.П. Теоретичні та методичні засади визначення і формування комунікаційної стратегії підприємства.....	215
Розділ II Застосування сучасних моделей, стратегій, технологій у вирішенні проблем розвитку підприємств харчової промисловості.....	254
1 Кундєєва Г.О. Розвиток м'ясопереробних підприємств: стратегії, технології.....	255
2 Лисенко О.А. Економетричний аналіз показників гідної праці в Україні: тенденції та прогноз.....	292
3 Стахурська С.А. Механізм обґрунтування інвестиційних рішень.....	329
4 Ткачук С.В. Маркетингові аспекти розвитку підприємництва у сфері харчових продуктів.....	367
5 Тур О.В. Логістика послуг як складова функціональної логістики.....	401

Наукове видання

Автори:

Дунда Світлана Петрівна, Зеніна-Біліченко Антоніна Сергіївна,
Кундєєва Галина Олексіївна, Лисенко Олена Анатоліївна,
Петухова Ольга Михайлівна, Рибачук-Ярова Тетяна
Володимирівна, Скопенко Наталія Степанівна, Стахурська
Світлана Антонівна, Ткачук Світлана Валеріївна, Тур Олеся
Василівна, Турчина Марія Петрівна, Тюха Ірина
Володимирівна

**СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ВИРІШЕННІ
ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ
ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ:
МОДЕЛІ, СТРАТЕГІЇ, ТЕХНОЛОГІЇ**

Колективна монографія

Комп'ютерний дизайн та верстка: Скопенко Н.С.

Видавець ФОП Ямчинський О.В.

03150, Київ, вул. Предславинська, 28

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єкта видавничої справи ДК № 6554 від 26.12.2018 р.

Формат 60×84/16. Наклад 300 пр. Ум. друк. арк. 27,9. Зам. № 36.

Виготовлювач ТОВ «ЦП «КОМПРИНТ»

03150, Київ, вул. Предславинська, 28

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єкта видавничої справи ДК № 4131 від 04.08.2011 р.