

Scientific journal

ECONOMIC SYNERGY

2021

Issue 2

Науковий журнал

ЕКОНОМІЧНА СИНЕРГІЯ

2021

№ 2

Kyiv 2021

SCIENTIFIC JOURNAL
ECONOMIC SYNERGY

Published since 2021 year

Fore time a year

ISSN 2786-5339

Kyiv, 2021, № 2 (2)

Establishers:

Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University

The journal is included in scientometric databases:

Google Scholar https://scholar.google.com.ua/citations?user=H_C1QI8AAAAJ&hl=uk

Index Copernicus <https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=70157&lang=en>

CrossRef <http://doi.org/10.53920/ES>

Editors

Veronika Khudolei,

Doctor of economics sciences, Professor (Kyiv, Ukraine)

Editor board:

Alona Natorina, Doctor of economic sciences, associate professor (Kiev, Ukraine)

Svitlana Tulchynska, Doctor of Economics Sciences, Professor (Kiev, Ukraine)

Alla Hrechko, Doctor of Economics Sciences, Associate professor (Kiev, Ukraine)

Kholiavko Nataliia, Doctor of economic sciences, Associate professor (Chernihiv, Ukraine)

Bogdan Dergaliuk, Doctor of Economics Sciences, Associate professor (Kiev, Ukraine)

Rostislav Tulchinsky, Doctor of economic sciences, Professor, (Kiev, Ukraine)

Kateryna Boiarynova, Doctor of Economics Sciences, Associate professor (Kiev, Ukraine)

Vitalina Komirna, Doctor of economic sciences, Professor (Poland)

Iryna Kreidych, Doctor of Economics Sciences, Professor (Slovakia)

Viktoriia Riashchenko, Doctor of economic sciences, Professor (Latvia)

Maksym Dubyna, Doctor of Economics Sciences, Professor (Chernihiv, Ukraine)

Oliha Popelo, Doctor of Economics Sciences, Associate professor (Chernihiv, Ukraine)

Victoriia Bilyk, Doctor of Economics Sciences, Professor (Cherkasy, Ukraine)

Technical editor Kravchik Yuriy, PhD.

Recommended for publication by the decision of the Academician Yuriy Bugay
International Scientific and Technical University (Ukraine),
protocol № 03/2021 from 30.11.2021

Editorial board address: Scientific journal "Economic Synergy",
Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical
University, provulok Magnitogorsky, 3, Kyiv 02094, Ukraine.

☎ (095) 945-77-80

e-mail: journal@istu.edu.ua **web:** <http://es.istu.edu.ua/>

Registered by the Ministry of Justice of Ukraine
Certificate of state registration of the print media Series KB № 24896-14836P dated
18.06.2021

- © Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University
- © Editorial board "Economic Synergy", 2021

НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ
ECONOMIC SYNERGY

Засновано у червні 2021 року

Виходить 4 рази на рік

ISSN 2786-5339

Київ, 2021, № 2 (2)

Засновник:

ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

Журнал включено до наукометричних баз:

Google Scholar https://scholar.google.com.ua/citations?user=H_C1QI8AAAAJ&hl=uk

Index Copernicus <https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=70157&lang=en>

CrossRef <http://doi.org/10.53920/ES>

Головний редактор

Худолей Вероніка Юрївна,
доктор економічних наук, професор,
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» (Київ, Україна)

Редакційна колегія:

Наторіна Альона Олександрівна, доктор економічних наук, доцент (Київ, Україна)
Тульчинська Світлана Олександрівна, доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)
Гречко Алла Володимирівна, доктор економічних наук, доцент (Київ, Україна)
Холявко Наталія Іванівна, доктор економічних наук, доцент (Чернігів, Україна)
Дергалюк Богдан Володимирович, доктор економічних наук, доцент (Київ, Україна)
Тульчинський Ростислав Володимирович, доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)
Бояринова Катерина Олександрівна, доктор економічних наук, доцент (Київ, Україна)
Комірна Віталіна Віталіївна, доктор економічних наук, професор (Радом, Польща)
Крейдич Ірина Миколаївна, доктор економічних наук, професор (Словаччина)
Рященко Вікторія, доктор економічних наук, професор (Латвія)
Дубина Максим Вікторович, доктор економічних наук, професор (Чернігів, Україна)
Попело Ольга Володимирівна, доктор економічних наук, доцент (Чернігів, Україна)
Білик Вікторія Вікторівна, доктор економічних наук, професор (Черкаси, Україна)

Технічний редактор

Кравчик Юрій, канд. екон. наук.

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради ЗВО "Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая", протокол № 03/2021 від 30.11.2021

Editorial board address:

Науковий журнал "Economic Synergy",
ЗВО "Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая",
провулок Магнітогорський, 3, м. Київ, 02094, Україна



(095) 945-77-80

e-mail:

journal@istu.edu.ua

web:

<http://es.istu.edu.ua/>

Зареєстровано Міністерством юстиції України
Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації
Серія КВ № 24896-14836Р від 18 червня 2021 року

© Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая
© Редакція журналу "Economic Synergy", 2021

CONTENTS

Veronika KHUOLEI <i>THE SOCIAL MEDIA IMPACT ON BUSINESS DEVELOPMENT</i>	5
Oksana KARPENKO, Dariia PARKHOMENKO <i>PECULIARITIES OF EXPORT ACTIVITY OF UKRAINIAN MODERN ENTERPRISES</i>	15
Yuliia Kharchenko <i>EMPLOYMENT AND LABOR PRODUCTIVITY AS FUNDAMENTAL PRECONDITIONS FOR INCLUSIVENESS OF REGIONAL DEVELOPMENT.....</i>	23
Oksana SHUT, Karyna SVITLYCHNA <i>APPROACHES TO EVALUATION OF PARTNERSHIP IN CONDITIONS OF INCREASING COMPETITIVENESS OF COMPANIES.....</i>	32
Oksana KARPENKO, Yevheniia OSYPOVA <i>APPROACHES TO CONFLICT MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION.....</i>	44
Olena KOZYRIEVA, Olga POSILKINA, Svitlana KOVALENKO, Yuliia BRATISHKO, Elena LITVINOVA <i>MODERN APPROACHES TO THE MANAGEMENT OF THE SOCIAL RESPONSIBILITY SYSTEM IN PHARMACY.....</i>	56
Victoriia BILYK, Yurii KRAVCHYK <i>DIRECTIONS OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE SYSTEM OF STIMULATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISE PERSONNEL</i>	68

ЗМІСТ

Вероніка Юрїївна ХУДОЛЕЙ <i>ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА РОЗВИТОК БІЗНЕСУ</i>	5
Оксана Олександрівна КАРПЕНКО, Дарія Олександрівна ПАРХОМЕНКО <i>ОСОБЛИВОСТІ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.....</i>	15
Юлія Петрівна ХАРЧЕНКО <i>ЗАЙНЯТІСТЬ ТА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ ЯК ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ПЕРЕДУМОВИ ІНКЛЮЗИВНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ.....</i>	23
Оксана Юрїївна ШУТЬ, Карина Станіславівна СВІТЛИЧНА <i>ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЙ</i>	32
Оксана Олександрівна КАРПЕНКО, Євгенія Леонідівна ОСИПОВА <i>ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ</i>	44
Олена Вадимівна КОЗИРЄВА, Ольга Вікторівна ПОСИЛКІНА, Світлана Миколаївна КОВАЛЕНКО, Юлія Сергеевна БРАТИШКО, Олена Вячеславна ЛІТВІНОВА <i>СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ФАРМАЦІЇ.....</i>	56
Вікторія Вікторівна БІЛИК Юрій Васильович КРАВЧИК <i>НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА</i>	68

Veronika KHUOLEIHigher Educational Institution "Academician Yuriy Bugay
International Scientific and technical university"
ORCID ID: 0000-0002-6658-7065
e-mail: veronika.khudolei@istu.edu.ua

THE SOCIAL MEDIA IMPACT ON BUSINESS DEVELOPMENT

The key role of the social media impact on the progressive business development is determined. The leading social media platforms used by marketers worldwide are identified. The key social media opportunities for business (revenue, brand awareness / development, networking, recruitment) are described. The major benefits of social media for business are justified. Among these benefits are customer insights improvement, better customer service, cost efficient, connectivity, establishing brand awareness and sales. As a result of the analytical and empirical studies, it is proposed business promotion constituents in social media. Their implementation by business owners will make it possible to carry out stable activities in the short and long term.

Key words: benefit, business, business promotion constituent, development, opportunity, social media.

Вероніка Юрївна ХУДОЛЕЙ

Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА РОЗВИТОК БІЗНЕСУ

Детерміновано ключову роль впливу соціальних медіа на прогресивний розвиток бізнесу. Ідентифіковано провідні платформи соціальних медіа, якими користуються маркетологи на міжнародному рівні. Наведено дескрипції основних можливостей соціальних медіа для бізнесу (дохід, пізнаваність / розвиток бренду, створення мереж, рекрутинг). Обґрунтовано основні переваги соціальних медіа для бізнесу. Серед цих переваг – покращення розуміння споживачів, покращення обслуговування клієнтів, економічна ефективність, можливість підключення, встановлення поінформованості про бренд та продажі. За результатами аналітичних та емпіричних досліджень запропоновано конституенти просування бізнесу у соціальних мережах. Їх імплементація надасть можливість власникам бізнесу здійснювати стабільну діяльність у короткостроковій та довгостроковій перспективах.

Ключові слова: користь, бізнес, складова просування бізнесу, розвиток, можливості, соціальні медіа.

JEL Classification: L 81, M 1, M 31

Statement of the problem in general form and it's connection with important scientific or practical tasks

Nowadays social media will continue to have a significant impact on marketers and business owners. They now have the ability to reach out and

communicate on a personal level with their target audience on a daily basis. This is a game changer for businesses engaging in marketing, sales, customer service and other business activities. Besides that, social media is valuable for businesses of any size or industry, and finding customers on social media has a direct impact on sales and bottom line.

Analysis of the latest research and publications

Various aspects of social media usage to increase the current sales rate are covered in the works Ansari J., Bavyko O., Bavyko O., Boiko O., Bondarchuk M., Grizane T., Jiang Sh., Jurgelane I., Khan N., Natorina A., Ngien A., Vasiutkina N., Yermak S. The analysis of the social media impact on business promotion is devoted works by scientists and economists among whom are Abdulnasir A., Fang Yie L., Hagni P., Mohammedhussen M., Mohiddin F., Rahman A., Setiana D., Susanto H., Svatosova V., Zeitel-Bank N., Zhan F. study.

Highlighting the previously unresolved parts of the general problem

A comprehensive analysis of the scientific works of well-known leading foreign and Ukrainian scientists and economists [1-14] allowed to establish the main role of social media on buyers and, as a consequence, on their purchasing decisions. However, the opportunities provided by social media to influence customer behavior and decision-making are very important and need more detailed. Therefore, the purposes of the article are to determine the key opportunities and major benefits of social media for businesses; justify effective ways to influence the customers' behavior on social media; propose the business promotion constituents on social media.

Statement of the main material

As show statistical data [1, 12, 14], many small businesses are not actively utilizing social media to reach customers in which she stated that 47% of the small business do not actively use social medial and 25% of the small businesses have no plan to use social media at all. The Figure 2 represents the leading social media platforms used by marketers worldwide in 2021.

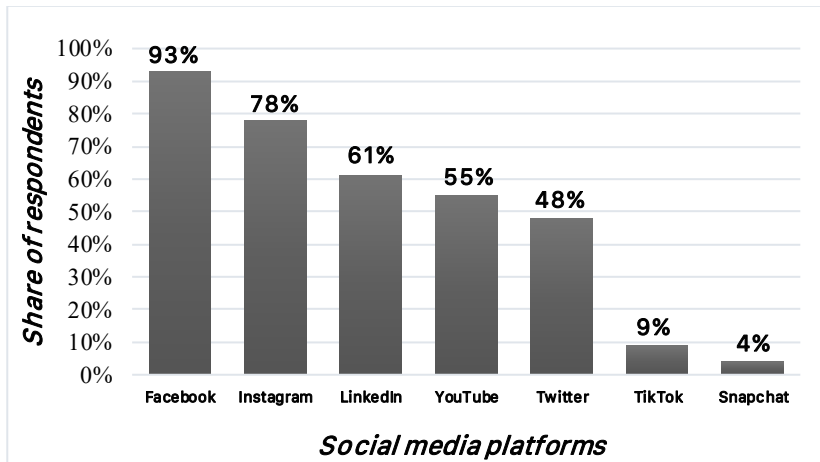


Fig. 1. Leading social media platforms used by marketers worldwide, 2021 [6]

Customers' participation in social media marked the difference between social media and traditional media. Both social and traditional media are used to reach customers; with social media as the only media that allows customers to take part and disseminate their opinions. Research on social media shows that approximately 50% of adults who use the internet participate in social networking which indicates that this number has a significant implication on businesses. Marketing companies use customized data mining software that enables them to keep track of customers' behavior, spending pattern and satisfaction ratings [6, 12-13].

Some companies, however, consider social media as a place only for entertainment and not a space for potential marketing and promotional purposes. Another error is that some companies underestimate social media from a marketing point of view. Marketing on social media requires much more thorough and sophisticated strategic preparation than traditional, mass marketing. Social media is often identified with social networks. The concept of social media, however, includes a wider range of activities. Social media can also be a web page or e-shop using social elements, as well as discussion forums, weblogs, multimedia or other online activities motivating participants to purchase. Social media has no established uniform definition and can also be referred to as "new media", "media 2.0" or "buzzword" [1, 14].

It is advisable to note that in the articles [4, 10], social media is defined as an "online media, where content is cocreated and shared by users. Social media is constantly changing, both in the way it changes (increases) its content and by adding many functions. Marketers can use social media to directly determine what customers want, what their attitude is towards the brand or company, and what they complain about. From a marketing point of view social media has the advantage that its content can be instantly updated based on the opinions, comments and discussions of the participants or the whole community. Among its other features include the ability to immediately edit the content, social validation of data, and share content between users of social media. Another important aspect of marketing on social media is called Search Engine Optimization, which allows optimization of social media in order to ease searching.

Social media can be broken down based on marketing tactics, because it is more transparent and surveys on the use social media are most often conducted based on [1-3]: blogs, videoblogs, microblog; forums, Questions and Answers (Q&A) portals; social bookmarking systems; shared multimedia; virtual worlds; mobile collocation services. In a relatively short time social media has penetrated the consciousness of society so much so that it has begun to be taken for granted. Its original purpose, a source of entertainment and communication between users has ceased to be enough and for many participants it has become a tool both for gaining knowledge and information and also for delivering it.

With the continuous advancement in information technology, the nature of businesses from all aspects has been transformed to adapt and survive, and social media platform are arguably believed to play as one of the key tools in the evolution of business marketing. The strategy of social media provides a platform to contribute content, describe content, find content, build community, start and continue conversations. There are a vast number of social media platforms offered and customer only have to choose which platform suits them and easily to use. If utilized efficiently, with effective strategies and management, organizations are now offered a while new platform which has the ability to restructure the way their

products and services are presented to customers [7-9]. The Table 1 represents **the key social media opportunities for business.**

Table 1

The key social media opportunities for business [7-9]

No	Opportunity	Explanation
1	Revenue	Gets leads generated, as it is effective and inexpensive to practice, increases the overall sales to the businesses
2	Brand awareness / Development	Allows direct interactions between businesses and customers on a more personal level; gives the business its own voice to further develop the brand; attract more customers by having them engaged with the interactive methods with features such as Q&A and Polls on Instagram; allows instant feedbacks from the customer
3	Networking	Improves the way the business operates in the short and long term; establishes relationships with one another within the organization, or with other business personnel in the industry itself
4	Recruitment	allows search for profiles in social network sites to recruit new workforce; does not have any boundaries, generates a bigger selection range of candidates

Referring to [7-8. 14], the characteristic of involvement relates to the high response from other users towards a specific topic that eliminates the barrier between the participants and the media itself, and describes openness as the willingness of social network providers to receive reviews in the shape of suggestions and criticisms concerning their services with the aid of user ratings, mentions and dissemination of information. It is agreeable for content that is protected by a password to be disregarded by users, he adds. The sense of community enables social networking users to exchange information effectively and at a rapid speed mainly due to the availability of different communities across social media that can cater various types of interest. Lastly, the main component of social media is its ability to easily connect user to content they are looking for without breaking any of the connectivity that has existed between them. As suggested by [1, 10, 13], social media aids in the development in business tactics in the form of attracting customers' attention and developing a wider acceptable organization image. So, in the whole, it is identified **6 benefits of adopting social media to businesses:**

- 1) recommendation and suggestions can be gained from the communication between the organization and potential customer;
- 2) social media helps in improving the organization's customer service by enabling communication with customers for instant assistance regarding their transaction;
- 3) the use of social media is cost efficient especially for marketing and promotion of business;
- 4) trends and interests can be monitored and identified to effectively cater customers' attention and demand;
- 5) social media helps in establishing brand awareness, and lastly;
- 6) sales and business traffic can be steered towards the business by increasing the company's market share through social media.

Social media has become a fundamental business component for their growth due to the benefits the companies can gain. First benefit is that it can increase organization exposure worldwide. As social media is one of the most cost-efficient marketing method, it can engage more with the audience. For example, using open source content management system to create the company's website and publishing to the internet. With the website, customers can simply peruse the

content which consists a lot of useful information about the company and their services. The shared content from the company can lead to acquiring new customers, business partners and even sponsors. The next benefit is that it can improve customer satisfaction, as social media creates a voice for both the company and the customers, allow them to feel appreciated knowing that their comments or message are being noticed. In addition, organizations use personalized response as it more effective in this process compared to replying with automated message. Lastly, social media can provide organizations with information about their competitors by monitoring them and keeping close tabs. Such information includes how they interact with their customers, their posts, content and design. By comparing their performances, the organization is able to check their own performance and determine how they will stand up to their competitors.

According to the detailed analysis of [1, 7-9, 13] it is determined the major benefits of social media for businesses. **The following are the major benefits of social media for business:**

1. Improved customer insights. The business gets a better understanding of their customers and they can always share their insights as they are aware that the company is listening to them. Social media allows them to see what potential customer's opinions are and network with them as well.

2. Better customer service. Social media allows businesses to respond to their grievances, questions and concerns almost instantaneously. Customers want to be assured that, if they have a problem they can receive help at the earliest. Customers who receive a quick response on social media say they are more likely to recommend that brand to other customers.

3. Cost efficient. When a business is running on a fixed marketing budget, social media is the most cost-efficient way to market and promote the business. Websites like Facebook, Twitter, Pinterest, etc., allow any business to share their content for no cost at all. Hence Social media is an affordable advertising platform.

4. Connectivity. The business will always be connecting to the customers in terms of changing preferences, lifestyles and resources and adapt to the changing interest of the customers. Companies will also be able to cater to the dynamic interests and innovate on their marketing campaign accordingly

5. Establishing brand awareness. Through social media it is possible to increase the brand awareness among customers as businesses can create awareness by building company image.

6. Sales. Through the increased exposure on social media, it drives traffic into the company. This in turn converts the potential customers to actual customers. Therefore, increasing sales.

Social media platforms allow users to have conversations, share information and create web content. There are many forms of social media, including blogs, micro-blogs, wikis, social networking sites, photo-sharing sites, instant messaging, video-sharing sites, podcasts, widgets, virtual worlds, and more. Social media is used all around the world to make connections and share information. On a personal front social Media allows users to communicate with friends and family, on a professional front, social media lets users communicate with professionals from the business. Social media also lets users cater to customer needs and feedback at the earliest. Social media has opened avenues for marketers that did not exist before or were too complicated. Social media is a powerful tool at the fingertips of marketers and they can share a piece of content with the world in seconds. Social media is very important for the business as it helps Showcase the

company's brand and create a brand image by handling a strong social media presence. By regularly updating details about the company and its social happenings, prospective customers are sublimely on the lookout for the company [4-5, 11, 13].

Social media leads to massive exposure due to its worldwide access, sharing capabilities, and huge amount of daily users. It delivers instant information in the digital marketplace, thus giving businesses the ability to advertise their products, going beyond distance. Statistics have proven that interacting in social media networks even 2-3 times per week can significantly increase online presence in both the traditional and digital market space, while companies are building new relationships outside the four walls of your office. Social media channels are proactive tools when it comes to increasing company trustworthiness [7]. By closely communicating with customers on a social media level, the company become a trusted source of information which makes it a great asset when creating company awareness and brand credibility. Social media can be a great source of customer service, transforming negative customer's experience into a positive outcome for your business. Social media allows company to get personalize their products to their customers. With increased response to customer feedback prospective customers are more likely to become potential customers as the company is available to cater and respond to their specific requirements and expectations. Lastly social media is the most cost efficient way to market and brand any business. Promoting any business through social media will only increase return on investment. It also allows creative advertising opportunities and energizing public relations without a huge monetary commitment.

Today, access to and transparency of information has had a profound impact on decision- making, so it is important to examine what the obstacles and fictional points are, those that prevent customers from becoming unenthusiastic to repurchase [1, 5, 13-14]. Globally, customers have started to use social media such as Facebook, Twitter, Instagram and LinkedIn to share their experiences [9]. As customers, customers share product reviews, information about a service, advice on food or health, warnings about products, tips on using certain products, and much more. Customers have a lot of "connections" on social media, therefore information is consumed by many customers. This information becomes a source of influence on customers and their buying behavior. The latest trend in marketing is the introduction of the social media. Social media has the power to influence potential customers from the start until the stage of a purchase and beyond as well. To start off, customers need awareness about your brand and its offering. At a later stage, when they start to narrow down their choices, you need a social media influencer to convince their choice. A constant dialogue between the customer and the brand is essential to keep the relationship strong. Attractive and informative content can glue the customers to your brand.

Taking into account the results of monitoring the international companies' activities [1-5, 6-14], it is justified **4 effective ways to influence the customers' behavior on social media.**

I. Builds product awareness.

Social media is a huge influence on customers when they are attempting to build awareness about a particular product. When customers face a problem, they start searching for a solution. But most of the times customers do not know which product or service will solve their problems. The aim of every business is to influence

customer behavior. If you do not have a brand presence on social media, you are missing out on an important opportunity to influence customer buying behavior.

II. Social proof as a greater force of buying decisions.

Social media has resulted in the evolution of social proof as a greater force for buying decisions. Social proof has emerged due to the tendency of customers to imitate the behavior around them imitate customers who have influence over them. Happy customers tend to go about praising the products with likes, shares, reviews and comments on social media. Marketers are making social space more transparent by sharing reviews, comments, likes, tweets and pins of their happy customers to generate brand trust and increase conversion rate. Sharing testimonials, case studies, pictures, comments and videos of happy customers will build greater trust and will work well on your landing, page, consulting page and sign-up page as well. The power of social proof cannot be undermined when social media has become integral part of buyers and sellers. Social marketers looking to sell their products should have a solid social proof in form of case studies, images, video, pod cast interviews and influencers as part of their selling strategy. All this will eventually increase the conversion rate.

III. Promotions, discounts and deals on social media.

Many social media users have signed up for social media groups/forums that they are interested in. When customers see promotions, discounts and deals on social media, it influences their buying behavior. Social media is an inexpensive platform that gives brands instant reach to billions of active social media users. Brands should ensure that target audience sees your products, likes them and shares them on social media, which helps to influence customer behavior.

IV. Social media influencers.

Customers are more likely to buy when they get recommendations from a person they trust. Celebrities and popular customers inspire their audience and influence their buying behavior. Customers on social media look up to these influencers for recommendations and advice on products. A positive influence will encourage the customer to buy the product. Influencer marketing can work wonders for your brand by attracting more customers. Many marketers are replacing celebrities with YouTube, Instagram, and Snapchat influencers. These online influencers are providing unfiltered feedback on products.

The above proves that, social media, which includes the content, visuals, promotions, discounts and influencers, has the ability to influence the buying behavior of customers. The effects of social media on customer behavior cannot be ignored by brands and businesses. Moreover, as a result of the analytical and empirical studies, it is proposed business promotion constituents in social media (Fig. 2).

The interpretation of each business promotion constituents on social media is given below in the text.

1. Marketing plan with:

1) social media goals and objectives. Goals should be specific, measurable, attainable, relevant, and timely and based on metrics that will have a real impact on business.

2) competition analysis. A competitive analysis can help to learn how are main competitors using social media.

3) social media audit

4) social media calendar. A social media calendar helps to post the right content to the right social channels at the right time. It should include a plan for content mix.

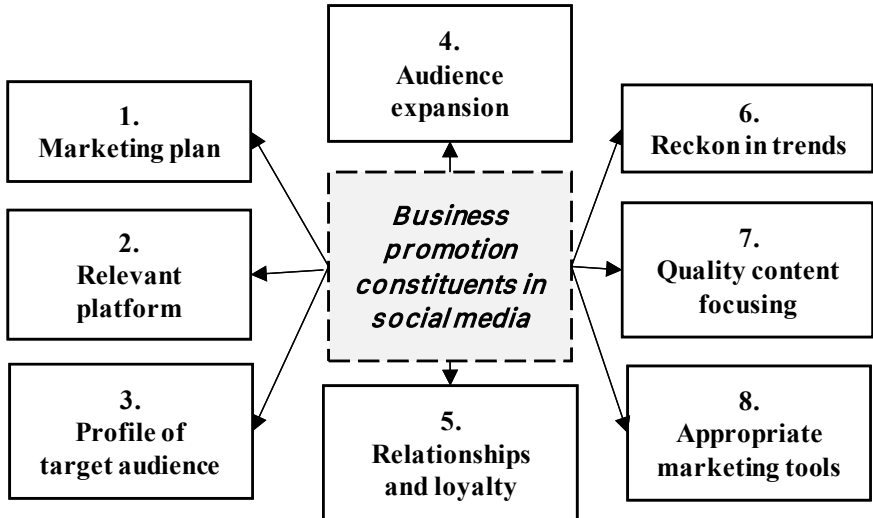


Fig. 2. Business promotion constituents on social media (developed by the author)

2. Relevant platform

It is necessary to compile demographics information for all of the major social networks. Use it to help gauge where target audience spends their time online. To make sure business owners need to conduct some research of their own. This will help to understand how r specific audience spends their time online.

Choosing platforms doesn't have to be an all-or-nothing approach. It is possible to use different social channels to reach different audiences, or to meet different business goals.

3. Profile of target audience

One reason using social media for business owners is so effective they can micro-target audience. However, firstly, they need to understand who your audience is.

Once they defined target audience, they can create buyer personas, which will help understand the best ways to communicate with audience.

4. Audience expansion. Business owners have to use social media to expand the audience.

5. Relationships and loyalty. The unique benefit of social media marketing for business is that it allows to talk directly to customers and followers. When customers engage with organic content or ads, it's a great idea to engage back. This helps to build trust and form a loyal following. As fans share and like content, business rise in the social algorithms and gain exposure. Nurturing relationships

can help business to build a loyal community that will lead to ongoing sales over time. Recommendations for building good relationships and loyalty:

- 1) create a Group in the social platforms
- 2) connect with competitors and influencers
- 3) mention followers in posts and Stories

6. Reckon in trends. It is a good idea to pay attention to trends in social media to understand what customers are looking for when they sign into their social platforms. This helps business create appropriate content that resonates. Social listening is a highly valuable information gathering tool, helping business understand what audience / potential audience might want to hear from brands.

7. Quality content focusing. The sheer number of social media marketing options for business might seem overwhelming. It's more important to create quality content on a couple of key channels than it is to have a presence on every single network. Above all, business owners must be sure that their social posts offer value. If all they do is pitch and sell, there's very little motivation for customers to follow them. They need to focus on using one or two social channels.

8. Appropriate marketing tools:

- 1) engagement management – social media is not a broadcasting system – it is a way to engage with customers; social media management tools can help business centralize all mentions and messages directed in one dashboard;
- 2) analytics;
- 3) graphics;
- 4) content curation. For business owners it can be a struggle to come up with new content to share every day. That is why it is a great way to provide value for followers and keep them engaged with a specific content curation tools.

Conclusions from this research

and prospects for further developments in this area

The key role of the social media impact on the progressive business development is determined. The social media opportunities for business are described. The main benefits of adopting social media to businesses are identified. The major benefits of social media for business are justified. The business promotion constituents on social media are proposed and interpreted.

References

1. Ansari, J., Khan, N. (2020), Exploring the role of social media in collaborative learning the new domain of learning, *Smart Learn, Environ*, 7 (9). DOI: <https://doi.org/10.1186/s40561-020-00118-7>
2. Bondarchuk, M., Bavyko, O. (2019), Ice-cream with functional properties as a means of commercial networks assortment extension and population feeding improving, *Journal of Hygienic Engineering and Design*, 26, 127-133.
3. Bondarchuk, M., Bavyko, O. (2019), Trends in the development of the world food market, *Modern science – Moderni věda*, 3, 5-13.
4. Grizane, T., Jurgelane, I. (2017), Social media impact on business evaluation, *Procedia computer science*, 104, 190-196. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.01.103>
5. Jiang, Sh., Ngien, A. (2020), The effects of Instagram use, social comparison, and self-esteem on social anxiety: a survey study in Singapore, *Social Media + Society*, 6 (2), 1-10. DOI: <https://doi.org/10.1177/2056305120912488>
6. Leading social media platforms used by marketers worldwide (2021), Statista. Retrieved from: <https://www.statista.com/statistics/259379/social-media-platforms-used-by-marketers-worldwide/>
7. Mohammedhussen, M. I., Abdunasir, A. M. (2020), Social media, business capabilities and performance: A review of literature, 14 (9), 271-277. DOI: <https://doi.org/10.5897/AJBM2019.8825>
8. Natorina, A. (2018), Online retailers' management system of marketing commodity policy. *Economic Annals-XXI*, 174 (11-12), 69-72. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V174-11>

9. Susanto, H., Fang Yie, L., Mohiddin, F., Rahman Setiawan, A., Haghi, P., Setiana, D. (2021), Revealing social media phenomenon in time of COVID-19 pandemic for boosting start-up businesses through digital ecosystem, Applied system innovation, 4 (6). DOI: <https://doi.org/10.3390/asi4010006>
10. Svatosova, V. (2012), Social media such as the phenomenon of modern business, Journal of Marketing Development and Competitiveness, 6 (4), 1-23.
11. Wearesocial (2021), Digital 2020. Global digital overview. Retrieved from: <https://wearesocial.com/digital-2020>
12. Yermak, S., Bavyko, O., Boiko, O., Vasiutkina, N. (2019), Problems of ensuring milk quality in Ukraine in terms of European standards implementation, Journal of Hygienic Engineering and Design, 27, 15-21. Retrieved from: <http://www.ihed.mk/filemanager/JHED%20Vol.%2027/01.%20Full%20paper%20-%20Svitlana%20Yermak.pdf>
13. Zeitel-Bank, N. (2014), Social media and its effects on individuals and social systems, Human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life; Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference, 1183-1190. Retrieved from: <https://ideas.repec.org/h/tkp/mk14/1183-1190.html>
14. Zhan, F., et al. (2018), Prediction of online social networks users' behaviors with a game theoretic approach, 15th IEEE Annual consumer communications & Networking conference (CCNC), 1-2, DOI: <https://doi.org/10.1109/CCNC.2018.8319308>

The article was received by the editors 19.09.2021

Оксана Олександрівна КАРПЕНКОЗаклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая»
ORCID ID: 0000-0003-2943-1982
e-mail: o.karpenko@istu.edu.ua**Дарія Олександрівна ПАРХОМЕНКО**Державний університет інфраструктури та технологій
e-mail: d.asha@ukr.net

ОСОБЛИВОСТІ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Сфокусовано увагу на необхідності зміцнення позицій українських підприємств на конкурентному ринку Європейського Союзу (ЄС).

Детерміновано явні й неявні торговельні бар'єри входження українських виробників на європейський ринок. Явними бар'єрами можна вважати невідповідність українських технічних регламентів, стандартів, процедур, санітарних та фіто-санітарних заходів щодо безпеки харчових та нехарчових продуктів європейським регламентам, процедурам та стандартам, а також наявність ввізних мит на більшість товарів, що експортуються до ЄС. Прихованими торговельними бар'єрами слід вважати такі, що негласно заважають українським підприємствам здійснювати експортну діяльність. Це ризики, які теоретично може мати покупець із ЄС при співпраці з українським виробником та постачальником. І тут на перший план виходить недовіра європейського споживача до продукції, виготовленої в Україні.

Експортна діяльність сучасного українського підприємства вимагає завчасного запровадження змін в управлінні підприємством та якість продукції відповідно до міжнародних стандартів, ознайомлення з вимогами європейського законодавства в сфері експортно-імпоротної діяльності, сприйняття потреб, уподобань, тенденцій європейського ринку та загального підвищення компетентності в питаннях здійснення повноцінної зовнішньоекономічної діяльності.

Ключові слова: експортна діяльність, зовнішньоекономічна діяльність, ринок ЄС, торговельні бар'єри.

Oksana KARPENKO

Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University

Dariia PARKHOMENKO

State University of Infrastructure and Technologies

PECULIARITIES OF EXPORT ACTIVITY OF UKRAINIAN MODERN ENTERPRISES

The article is focused on the need to strengthen the position of Ukrainian enterprises in the competitive market of the European Union (EU).

Explicit and implicit trade barriers to the entry of Ukrainian producers in the European market are determined. The explicit barriers can be considered inconsistency of Ukrainian technical regulations, standards, procedures, sanitary and phytosanitary measures of food and non-food safety with European regulations, procedures and standards, as well as the existence of import duties on most goods

exported to the EU. Implicit trade barriers should be considered as tacit barriers that prevent Ukrainian enterprises from export activities. These are risks which theoretically may be faced by EU buyers when cooperating with Ukrainian producers and suppliers. And here, the distrust of European consumer to products manufactured in Ukraine comes to the fore.

Export activity of a modern Ukrainian enterprise requires to introduce changes in enterprise management and product quality in accordance with international standards, familiarization with requirements of European legislation in the sphere of export and import activities, perception of needs, preferences, trends of European market and general increase of competence in matters of full-fledged foreign economic activity.

Keywords: *export activity, foreign economic activity, EU market, trade barriers.*

JEL Classification: F 23, M20

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок з науковими та практичними завданнями

Зовнішньоекономічна діяльність має велике значення для кожного вітчизняного виробничого підприємства, яке прагне стати частиною світової підприємницької спільноти та підвищити свою репутацію та репутацію своєї продукції серед споживачів у різних країнах світу. У сфері експорту багато українських виробників роблять основний акцент на ринок Європейського Союзу, оскільки місткість європейського ринку в рази перевищує місткість українського ринку. Однак, не дивлячись на суттєві позитивні зміни у взаємовідносинах між Україною та ЄС, можливості експорту для українських виробників і досі залишаються обмеженими, в тому числі, через явні та неявні торговельні бар'єри.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Багато наукових та дослідницьких робіт присвячено зовнішньоекономічній діяльності українських підприємств та їх експортній діяльності, зокрема Акименко О.Ю. [1], Дідківський М.І. [2], Дроздова Г.М. [3], Козак Ю.Г. [4-5], Астаф'єва В.А. [5], Шапоренко О.І. [6], Шкурупій О.В. [7].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Проте з огляду на важливість органічного входження українських підприємств у систему світових господарських відносин питання експортної діяльності сучасних підприємств підлягає подальшому теоретичному осмисленню з метою напрацювання підходів для успішної реалізації наукових доробків у практиці таких підприємств.

Формування цілей статті

Метою статті є виявлення основних проблем експортної діяльності українських підприємств та окреслення напрямів, що уможливають для них доступ на ринок Європейського Союзу.

Виклад основного матеріалу дослідження

Найважливіше в процесі організації експортної діяльності для сучасних підприємств – це стратегічна направленість на зовнішній ринок. Очевидно, основним напрямом для українських виробників є наближення до ринку Європейського Союзу, який є найбільшим та найближчим для України. Наразі ринок Європейського Союзу відкритий, як ніколи, але водночас продовжує

існувати багато перепон щодо ведення бізнесу на ринку ЄС. Слід зазначити, що після певного пожевлення протягом 2016-2019 років економіка України у 2020 році зазнала негативного впливу глобальної економічної кризи, обтяженої пандемією COVID-19. Поширення вірусу мало несприятливий вплив на економічну діяльність в усьому світі, включаючи падіння на ринках капіталу, різке зниження цін на товари та послуги тощо. Попри це ринки ЄС мають беззаперечну перевагу і являють цікаву перспективу для виробників України.

З 01 січня 2016 року було розпочато тимчасове застосування Розділу IV Угоди про асоціацію між Україною та ЄС щодо поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі, що дало можливість деяким українським виробникам інтенсифікувати торгівлю з країнами ЄС. А вже 01 вересня 2017 року Угода набула чинності в повному обсязі [8].

Відповідно до положень Угоди про асоціацію для деяких секторів промисловості встановлені квоти на безмитне ввезення продукції до країн ЄС. Пільгові тарифні квоти визначають обсяг постачання певного товару із України в країні Європейського Союзу за нульовою ставкою. В рамках Угоди про зону вільної торгівлі безмитні тарифні квоти визначені для 36 видів товарів з України (яловичина, свинина, м'ясо баранини, м'ясо птиці, молоко, вершки, йогурти, зернові, висівки, мед, цукор, крохмаль, гриби, часник, солод, виноградний і яблучний соки, вершкове масло, цигарки, етанол, яйця та інші). Для деяких видів продукції існують навіть додаткові пільгові квоти.

Щодо тарифних преференцій для косметичних засобів, вироблених в Україні та призначених для експорту до країн ЄС, то вітчизняні виробники мають можливість застосовувати сертифікат з перевезення (походження) товару форми EUR.1, що з 01 січня 2016 року видається митними органами на безоплатній основі на кожну партію товару та діє на протязі чотирьох місяців. Для прикладу - ПП «Фармацевтична фабрика «НВО «Ельфа» користується цією пільгою при експорті своєї продукції до ЄС, починаючи з моменту її запровадження.

Створення поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі між Україною та Європейським Союзом, що є важливим елементом Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, буде здійснюватися поступово - протягом 10 років. Тобто до 2027 року процес гармонізації законодавства та стандартів України має бути приведений у відповідність до законодавчих регулювань та стандартів Європейського Союзу. Тож за планом поглиблена та всеохоплююча зона вільної торгівлі повноцінно почне діяти лише через 5 років. Це означає, що для багатьох вітчизняних підприємств доступ на ринок Європейського Союзу так і не буде відкритий у найближчі роки, підприємства не матимуть достатнього рівня можливостей розширювати свою присутність на європейських ринках та розвивати свій потенціал.

На міжнародному ринку Україна, в основному, популярна та конкурентоспроможна в агропромисловому та харчовому (ринок зернових, ринок жирів та олій, меду, м'яса птиці), металургійному (ринок чорних та кольорових металів, недорогоцінного металу) секторах та в секторі машинобудування. Протягом кількох останніх років товарних позицій саме в цих галузях було продано найбільше [9-11].

В інших секторах, як наприклад, виробництво косметичних засобів, українська продукція в ЄС попитом не користується. При цьому інтеграції України у європейські економічні ланцюги загалом та популяризації української

доглядової косметики зокрема в країнах ЄС заважають явні та приховані торговельні бар'єри (рис. 1).

Явними бар'єрами можна вважати невідповідність українських технічних регламентів, стандартів, процедур, санітарних та фіто-санітарних заходів щодо безпеки харчових та нехарчових продуктів європейським регламентам, процедурам та стандартам, а також наявність ввізних мит на більшість товарів, що експортуються до Європейського Союзу.

Для українських підприємств процес переходу до нових стандартів, регулювань та регламентів буде не таким болючим, якщо вже зараз їх керівництво самостійно розпочне впровадження на своїх підприємствах та у своїх виробничих процесах міжнародних стандартів, а саме, системи управління якістю – Quality Management Systems (ISO 9001), належних виробничих практик – Good Manufacturing Practices (ISO 22716), системи екологічного управління – Environmental Management Systems (ISO 14001), системи охорони праці та техніки безпеки – Occupational Health and Safety Management Systems (ISO 45001), системи управління ризиками підприємства – Enterprise Risk Management Systems (ISO 31000), проходження сертифікованих аудитів дотримання правил етичної торгівлі (SMETA–Sedex Members Ethical Trade Audit), аудитів соціальної відповідальності (URSA – Understanding Responsible Sourcing Audit) та інших в залежності від галузі здійснення підприємницької та виробничої діяльності.



Рис. 1. Явні та приховані торговельні бар'єри здійснення експортної діяльності українських підприємств до ЄС [авторська розробка]

Наприклад, для підприємств харчової промисловості та таких, що виробляють косметичні засоби, дуже важливим є приведення своїх виробництв щонайменше до відповідності міжнародним стандартам щодо належних виробничих практик (ISO 22716 – Good Manufacturing Practices). Водночас

більшістю європейських компаній, окрім сертифіката ISO 22716 (GMP) визнаються та навіть вимагаються й інші. Наприклад, International Featured Standard (IFS) та British Retail Consortium - Global Standard for Food Safety (BRC), які засвідчують безпеку харчових продуктів та косметичних засобів.

З серпня 2022 року буде введений в дію новий Технічний регламент на косметичну продукцію. Його текст вже доступний у мережі інтернет [12], що дає можливість та час виробничим підприємствам запустити процес впровадження змін, що стосуються інгредієнтів та рецептур та їх вплив на організм, маркування та інструкції із застосування, зовнішнього вигляду засобу, відповідальності за продукт, соціальної відповідальності, відповідності принципам належної виробничої практики (GMP) тощо. Новий Технічний регламент на косметичну продукцію має допомогти гармонізувати технічне регулювання косметичної продукції в Україні з європейським законодавством, усунути юридичні, адміністративні, технічні бар'єри в торгівлі з країнами Європейського Союзу.

Слід зважити на те, що впровадження міжнародних стандартів та проведення самих сертифікацій вимагають чималих інвестицій. Спочатку в процесі змін на виробництві щодо імплементації стандартів та їх дотримання (такі зміни можуть бути досить масштабними, довгостроковими, трудомісткими та високовартісними), а потім – при пошуку сертифікованих аудиторів та при проведенні самого аудиту. Також у подальшому підприємства мають регулярно проходити повторні аудити, або ресертифікації з метою засвідчити, що раніше прийняті стандарти так само функціонують на підприємстві. Принагідно зазначимо, що, наприклад, ПП «Фармацевтична фабрика «НВО «Ельфа» при проведенні аудитів користується послугами виключно європейських сертифікованих аудиторських компаній.

Керівництво кожного підприємства в рамках стратегічного планування має визначити певний вектор розвитку свого підприємства та прийняти рішення про необхідність або відкладання міжнародної сертифікації та отримання прибутку в результаті виходу зі своєю продукцією на європейський ринок.

З вищевказаного можна зробити висновок, що, не дивлячись на те, що українським виробникам і досі необхідно провести дуже багато змін, Україна поступово наближує законодавче регулювання до європейського.

Поряд із явними торговельними бар'єрами, існують ще й приховані. Прихованими торговельними бар'єрами слід вважати такі, що негласно заважають українським підприємствам здійснювати експортну діяльність. Це ризики, які теоретично може мати покупець із ЄС при співпраці з українським виробником та постачальником. І тут на перший план виходить недовіра європейського споживача до продукції, виготовленої в Україні. Це, звичайно, не стосується продукції агропромислової, харчової та металургійної галузей. А от щодо продукції інших галузей, зокрема косметики, то вона й досі не сприймається в Європі як безпечна, дієва, високотехнологічна. Таке сприйняття української косметики звичне для споживачів Європейського Союзу, і, з однієї сторони, Україна робить кроки для надання якісних продуктів та послуг, але з іншої сторони, ситуацію погіршує політична ситуація – нажаль, довіра до нестабільної держави та її продукції не може триматися на високому рівні.

Сумніви щодо якості послуг українських підприємств, серед яких вчасне виконання своїх договірних зобов'язань, взяття відповідальності у разі

затримки вантажу або його втрати, належне дотримання умов транспортування, температурних режимів та інше, також займають вагоме місце серед прихованих торговельних бар'єрів.

Прихованим торговельним бар'єром також є необхідність для покупця в ЄС займатися розмитненням вантажів, що прибувають з України. Якщо ця українська продукція не має відношення до лідируючого десятиліттями сектору промисловості, то європейський покупець не буде мати проблем із пошуком альтернативи серед пропозицій на ринку ЄС, бо банально немає сенсу ускладнювати процеси.

Цікаво те, що між партнерами всередині Європейського Союзу є нормальною практика страхування договорів постачання продукції, завдяки чому кожна сторона договірних відносин отримує певні гарантії. І тут постає інша проблема – неможливість застрахувати поставки продукції з України в ЄС. Часто цей фактор замовчується і український виробник отримує відмову у співпраці без видимої причини.

Виходом, спробою подолати ці бар'єри може бути офіційна реєстрація на території ЄС представництва, яке би представляло перед європейськими імпортерами вітчизняного виробника та виконувало би функцію посередника-організатора зовнішньоекономічних зв'язків. Прийняття такого стратегічного рішення може істотно спростити багато процесів у співробітництві. Офіційне представництво (наприклад, торговий дім або інша юридично пов'язана особа) вирішує цілу низку питань. При укладанні договорів відповідальною особою з боку продавця є юридична особа – резидент ЄС, що само по собі передбачає наявність певних гарантії. Відповідальність за виконання договірних умов, розмитнення вантажів на території ЄС покладаються на представництво. За цих умов є можливість страхувати договори постачання між двома резидентами Європейського Союзу.

Єдиним, але дуже значним мінусом співпраці через посередника, є наявність додаткових витрат, а саме, витрат на утримання представництва, витрати на подвійне завантаження та розвантаження продукції спочатку на складі виробника, потім на складі пов'язаної юридичної особи, потім – перекомплектація товару під потреби певних клієнтів і далі – завантаження та доставка продукції безпосередньо до покупця, витрати на зберігання продукції та інше. В кінцевому результаті на підприємство накладаються додаткові витрати, а до клієнта готова продукція потрапляє за завищеною ціною, що автоматично робить її менш конкурентоспроможною.

Уже згадуване ПП «Фармацевтична фабрика «НВО «Ельфа» здійснює свою експортну діяльність на ринку ЄС через своїх пов'язаних осіб, які представлені іншими виробничими підприємствами, що входять у склад групи компаній Ельфа та знаходяться у Польщі та Словаччині. Керівництво підприємства саме так визначило шлях розвитку своєї зовнішньоекономічної діяльності та поступово розширює свої можливості. Основна стратегічна мета організації офіційного представництва на території ЄС для цього підприємства – налагодження зв'язків у європейському бізнес-середовищі та становлення привабливого іміджу українського виробника серед європейських споживачів.

Висновки з даного дослідження

і перспективи подальших розвідок у даному напрямку

Експортна діяльність сучасного українського підприємства, яка спрямована на зміцнення позицій на конкурентному ринку ЄС, до моменту введення в дію поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі між

Україною та ЄС та гармонізації вітчизняного законодавства, стандартів, регламентів, процедур у відповідності до законодавчої бази Європейського Союзу вимагає від цих підприємств завчасного запровадження змін в управлінні підприємством та якістю продукції відповідно до міжнародних стандартів, ознайомлення з вимогами європейського законодавства в сфері експортно-імпортової діяльності, сприйняття потреб, уподобань, тенденцій європейського ринку та загального підвищення компетентності в питаннях здійснення повноцінної зовнішньоекономічної діяльності.

Література

1. Акименко О.Ю. Теоретична концептуалізація зовнішньоекономічної діяльності як вагомого фактора економічної стабілізації держави// Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38(1). С. 37-42. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38\(1\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38(1)_9)
2. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства Навчальний посібник. К.: Знання, 2006. 462 с.
3. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2004. 247 с.
4. Зовнішньоекономічна діяльність : навчальний посібник. Видання 6-те, перероб. та доп. / За ред. Козака Ю. Г. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 292 с.
5. Козак Ю.Г., Астафьева В.А. Експортна діяльність підприємств: теоретичні аспекти дослідження. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/229.pdf>
6. Шапоренко О. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств як одна із ключових складових їх виробничо-господарської діяльності. Електронне наукове фахове видання. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 11. С. 85-89. URL: <http://global-national.in.ua/issue-11-2016/19-vipusk-11-cherven-2016-r/2066-shaporenko-o-izovnishnoekonomichna-diyalnist-pidpriemstv-yak-odna-iz-klyuchovikh-skladovikh-jikhvirobnicho-gospodarskoji-diyalnosti>
7. Шкурупій О.В., Гончаренко В.В., Артеменко І.А. та ін. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2012. 248 с.
8. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/mu14097z>
9. Україна торгує з 228 країнами, експорт зріс на третину. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3315600-ukraina-torgue-z-228-krainami-eksport-zrisna-tretinu.html>
10. Зовнішня торгівля України: як змінювався експорт та імпорт. Аналітичний портал «Слово і діло». 31.08.2021. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/08/31/infografika/ekonomika/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-yakzminyuvavsya-eksport-ta-import>
11. Якими товарами та послугами Україна представлена в світі. Радіо Свобода. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/details/28697109.html>
12. Технічний регламент на косметичну продукцію (Проект, неофіційний текст). URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/NT1866.html

References

1. Akymenko O.Iu. Teoretychna kontseptualizatsiia zovnishnoekonomichnoi diialnosti yak vahomoho faktora ekonomichnoi stabilizatsii derzhavy// Prychornomorski ekonomichni studii. 2019. Vyp. 38(1). S. 37-42. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38\(1\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38(1)_9)
2. Didkivskiy M.I. Zovnishnoekonomichna diialnist pidpriemstva Navchalnyi posibnyk. K.: Znannia, 2006. 462 c.
3. Drozdova H. M. Menedzhment zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva. Navch. posib. K.: TsNL, 2004. 247 s.
4. Zovnishnoekonomichna diialnist : navchalnyi posibnyk. Vydannia 6-te, pererob. ta dop. / Za red. Kozaka Yu. H. K.: «Tsentr uchbovoi literatury», 2019. 292 s.
5. Kozak Yu.H., Astafieva V.A. Eksportna diialnist pidpriemstv: teoretychni aspekty doslidzhennia. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/229.pdf>
6. Shaporenko O. I. Zovnishnoekonomichna diialnist pidpriemstv yak odna iz kliuchovykh skladovykh yikh vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti. Elektronne naukove fakhove vydannia. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. 2016. Vyp. 11. S. 85-89. URL: <http://global-national.in.ua/issue-11-2016/19-vipusk-11-cherven-2016-r/2066-shaporenko-o-izovnishnoekonomichna-diialnist-pidpriemstv-vak-odna-iz-ključovykh-skladovykh-ikh-vyrobnycho-gospodarskoi-diialnosti>
7. Shkurupii O.V., Honcharenko V.V., Artemenko I.A. ta in. Zovnishnoekonomichna diialnist pidpriemstva. Navch. posib. K.: TsUL, 2012. 248 s.
8. Uhoda pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odnii storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym spivtovarystvom z atomnoi enerhii i yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/mu14097z>
9. Ukraina torhuie z 228 krainamy, eksport zris na tretynu. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3315600-ukraina-torque-z-228-krainami-eksport-zrisna-tretinu.html>
10. Zovnishnia torhivlia Ukrainy: yak zminiuvasia eksport ta import. Analitichnyi portal «Slovo i dilo», 31.08.2021. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/08/31/infografika/ekonomika/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-yak-zminiuvasia-eksport-ta-import>
11. Yakymy tovaramy ta posluhamy Ukraina predstavlena v sviti. Radio Svoboda. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/details/28697109.html>
12. Tekhnichnyi rehlament na kosmetychnu produktsiiu (Proekt, neofitsiinyi tekst). URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/NT1866.html

Стаття надійшла до редакції 16.08.2021

ЗАЙНЯТИСТЬ ТА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ ЯК ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ПЕРЕДУМОВИ ІНКЛЮЗИВНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

В статті здійснено оцінку рівня зайнятості та продуктивності праці в Україні, як базового показника оцінки рівня регіонального розвитку та акцентовано увагу на збільшенні цих показників серед громадян усіх вікових груп. Наголошено, що суттєвим викликом на регіональному рівні є обмежені можливості зайнятості, а неефективна продуктивність праці сприяє появі багатьох проблем, які гальмують розвиток територіальних громад.

Такими проблемами є зростання безробіття та соціальної напруги, пасивність мешканців громад, зниження валового виробництва і сукупної продуктивності праці в громадах через нераціональне використання людських ресурсів. Відсутність в територіальних громадах стратегічного планування розвитку, міграція за межі територіальної громади та збільшення загального демографічного, податкового навантаження на працездатне населення, адже мігрують зазвичай активні члени громади, а залишаються ті, які є пасивними та потребують захисту.

Ключові слова: регіональний розвиток, інклюзивний розвиток, зайнятість, децентралізація, територіальні громади.

Yuliia KHARCHENKO

National University "Chernihiv Polytechnic"

EMPLOYMENT AND LABOR PRODUCTIVITY AS FUNDAMENTAL PRECONDITIONS FOR INCLUSIVENESS OF REGIONAL DEVELOPMENT

The article assesses the level of employment and labor productivity in Ukraine as a basic indicator of assessing the level of regional development and focuses on increasing these indicators among citizens of all ages. It is emphasized that a significant challenge at the regional level is limited employment opportunities, and inefficient labor productivity contributes to the emergence of many problems that hinder the development of local communities.

Such problems are rising unemployment and social tensions, passivity of community residents, declining gross output and total productivity in communities due to irrational use of human resources. Lack of strategic development planning in territorial communities, migration outside the territorial community and increase in the general demographic and tax burden on the able-bodied population, as active community members usually migrate, while those who are passive and need protection remain.

Keywords: regional development, inclusive development, employment, decentralization, territorial communities.

JEL Classification: A10, J21

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Новостворена система адміністративно-територіального устрою, та власне завершення першого етапу реформи децентралізації в Україні є вкрай важливим кроком для формування та реалізації принципів державної регіональної політики, яка на сьогодні є одним із головних пріоритетів у порядку денному діяльності всіх гілок влади.

Зміни, які відбулися в умовах впровадження заходів з переформатування владних повноважень стосуються не лише регіональної складової, як об'єкта державної політики, власне зростання мобільності ресурсів, капіталів, товарів і послуг переоцінили значення донедавна важливих чинників регіонального розвитку, серед яких: географічне розташування та територіальна близькість, а такі традиційні як наявність природних, трудових, енергетичних ресурсів чи якість наявного матеріального капіталу наразі дещо, втрачають вагомість у оцінці рівня регіонального розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Безперечною повагою у науковій спільноті користуються праці вітчизняних учених, які присвятили свої дослідження різним аспектам регіонального розвитку. Серед них праці О.І. Амоші, І.О. Бистрякова, Б.В.Буркинського, М.П.Бутка, В.М.Гееця, С.Й.Вовканича, А.А.Грищенка, Б.М.Данилишина, М.І.Долішнього, С.І.Дорогунцова, В.С.Загорського, В.С.Кравціва, Е.М.Лібанової, М.І.Мельник, С.І.Пирожкова, С.А.Романюка, В.Р.Сіденка, І.З.Сторонянської, М.А.Хвесика, Л.Г.Чернюк, та інших.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми

Однак, не зважаючи на ґрунтовні дослідження науковців, які сформуливали прикладні проблеми та концептуальні положення реформи децентралізації, вбачаємо потребу зосередити власний науковий пошук на дослідженні рівня реального стану продуктивних сил, як одного з важливих чинників інклюзивного розвитку регіонів.

Метою статті є аналіз рівня реального стану продуктивних сил в Україні, як базового показника оцінки інклюзивності регіонального розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження

Враховуючи те, що в рамках нашого наукового дослідження, нами запропоновано, як оціночний фактор розраховувати композитний індекс інклюзивності регіонального розвитку на засадах сталості, який включає розрахунки трьох субіндексів, кожен з яких містить по 5 показників.

Зокрема, композитний рівень інклюзивності регіонального розвитку на засадах сталості (KP_{IPR}) передбачає розрахунок:

$$KP_{IPR} = P_{R_{CSPB\ I-ro}} + P_{C_{CSPB\ I-ro}} + P_{E_{BICPB\ I-ro}}, \text{ де здійснюється розрахунок:}$$

I блоку – Рівень реального стану продуктивних сил за регіонами з урахуванням вагового коефіцієнту ($P_{R_{CSPB\ I-ro}}$) визначаємо за формулою:

$$P_{R_{CSPB\ I-ro}} = P_{R_{CSPB\ I-ro}} * K_{B-I\text{блоку}}$$

II блоку – індекс реального стану продуктивних сил

II блоку – Рівень соціальної стратифікації та спадкоємності покоління за регіонами з урахуванням вагового коефіцієнту ($P_{C_{CSPB\ I-ro}}$) визначаємо за формулою:

$$P_{C_{CSPB\ I-ro}} = P_{C_{CSPB\ I-ro}} * K_{B-II\text{блоку}}$$

III блоку – Рівень соціальної стратифікації та спадкоємності покоління за регіонами з урахуванням вагового коефіцієнту ($P_{E_{BICPB\ I-ro}}$) визначаємо за формулою:

$$P_{\text{ЕБІСРІ-го}} = P_{\text{ЕБІСРІ-го}} * K_{\text{в-блоку}}$$

Однією з складових індексу інклюзивності є визначення рівня реального стану продуктивних сил (40 % - вагомість блоку у композитному індексі). Для цього проаналізуємо показники, які мають безпосередній вплив на регіональний розвиток та, на нашу думку, зможуть об'єктивно визначити реальний стан продуктивних сил за регіонами. Серед показників: пропонуємо:

- рівень зайнятості (приріст робочих місць) (x_7);
- продуктивність праці (ВРП на 1 працівника) (x_2);
- рівень ревіталізації засобів виробництва (зношеність основних засобів) (x_3);
- інвестиції у основний капітал у розрахунку на одну особу (x_4);

- обсяги реалізації інноваційної продукції за межі України (x_5).

Для визначення **рівня реального стану продуктивних сил** за регіонами потрібно проаналізувати:

- Рівень зайнятості ($V_{P3j} = (P3_j - P3_{\min}) / (P3_{\max} - P3_{\min})$) ВРП на 1 працівника ($V_{ВРПj} = (ВРП_j - ВРП_{\min}) / (ВРП_{\max} - ВРП_{\min})$),
- інвестиції в основний капітал у розрахунку на 1 особу ($V_{Iokj} = (Iok_j - Iok_{\min}) / (Iok_{\max} - Iok_{\min})$),
- обсяги реалізації інноваційної продукції за межі України ($V_{Iokj} = (PIpj - PIp_{\min}) / (PIp_{\max} - PIp_{\min})$),

- інтегральний показник індексу реального стану продуктивних сил і-го року $IPSPC\ i\text{-го} = (VP3j + VВРПj + V3Bj + Vlokj + VIokj) / n$. Інтегральний показник середній за період $I_{PSPC\ \text{середнє}} = \sum I_{PSPC\ i\text{-го}} / N_p$. Рівень реального стану продуктивних сил за регіонами ($P_{PSPC\ i\text{-го}} = (I_{PSPC\ i\text{-го}} / I_{PSPC\ \text{середнє}}) * 100\%$). Рівень реального стану продуктивних сил за регіонами з урахуванням вагового коефіцієнту $P_{PSPC\ i\text{-го}} = P_{PSPC\ i\text{-го}} * K_{\text{в-блоку}}$.

Одним з п'яти показників, що характеризує ресурсний потенціал регіонів України, є рівень зайнятості (у розрахунку у % до населення відповідного віку) (табл).

Максимальне значення показника рівень зайнятості у 2019 р. характерне Харківській області (73,3%), а мінімальне – Волинській області (58,7%).

Регіонами - лідерами за зазначеним показником у 2019 р. були Харківська (73,3%), Черкаська (71,3%), Дніпропетровська (70,5%), Херсонська (70,5%), Сумська (70,3%) області, які посіли, відповідно, перші п'ять місць в рейтингу.

До групи провідних регіонів слід віднести Чернігівську (70,3%), Київську (69,9%), Луганську (69,5%), Миколаївську (69,4%) та Запорізьку (68,5%) області, які посіли з 6-о по 10-е місця в рейтингу.

Групу регіонів зі значенням показника рівня зайнятості нижче середнього характеризували такі області: Одеська (68,1%), Вінницька (67,8%), Житомирська (67,8%), Львівська (67,0%), Полтавська (66,8%), Хмельницька (66,1%), Кіровоградська (65,4%), Рівненська (64,0%), Закарпатська (62,9%), Івано-Франківська (62,9%), які посідали з 11-го по 20-е місця в рейтингу.

До групи регіонів-аутсайдерів потрапили Тернопільська (62,3%), Чернівецька (61,2%), Донецька (61,1%), Волинська (58,7%) області, посідаючи з 21-го по 24-е місця в рейтингу.

Якщо порівнювати значення досліджуваного показника у 2019 і 2010 рр., то серед областей, які суттєво покращили свої позиції в рейтингу, треба

відзначити Сумську (+7,2%), Чернігівську (+6,0%) та Харківську (+5,8%) області, а серед областей, які мали негативну динаміку в рейтингу, – Донецька (-6,2%), Волинська (-4,2%) та Закарпатська (-0,7%).

Аналіз рівня зайнятості свідчить про збільшення цього показника серед громадян усіх вікових груп. Винятком є особи 40-49 років, адже серед них, показник рівня зайнятості скоротився з 79,4% до 78,7%.

Таблиця 1

**Динаміка рівня зайнятості у %
до населення відповідного віку за 2010–2019 рр.**

Області	Роки					Ранг, 2019 р.	Зміна 2019- 2017рр.	Зміна 2019- 2010 рр.
	2010	2013	2015	2017	2019			
Україна	65,6	67,4	64,7	64,5	67,6	14		
АР Крим	67,9	70,7						
Вінницька	63,7	65,4	65,9	63,9	67,8	12	3,9	4,1
Волинська	62,9	64,7	60,3	56,1	58,7	24	2,6	-4,2
Дніпропетровська	69,4	71,7	70,9	67,7	70,5	3	2,8	1,1
Донецька	67,3	69,5	59	58,2	61,1	23	2,9	-6,2
Житомирська	64,3	65,5	61,5	63,9	67,8	13	3,9	3,5
Закарпатська	63,6	64,7	62,6	60,6	62,9	19	2,3	-0,7
Запорізька	67,1	69,5	65	64,9	68,5	10	3,6	1,4
Івано-Франківська	57,6	60,4	60,3	60,3	62,9	20	2,6	5,3
Київська	65,9	67,8	67,7	67,9	69,9	7	2,0	4,0
Кіровоградська	65	66,9	62,5	62,4	65,4	17	3,0	0,4
Луганська	65,1	66,4	64,1	62,7	69,5	8	6,8	4,4
Львівська	64,1	65,3	63,9	64,8	67,0	14	2,2	2,9
Миколаївська	66,5	68,8	67,6	66,2	69,4	9	3,2	2,9
Одеська	65,3	66,8	65,8	65,3	68,1	11	2,8	2,8
Полтавська	65,9	67,7	63,6	63,8	66,8	15	3,0	0,9
Рівненська	60,8	62,7	60,4	57,8	64,0	18	6,2	3,2
Сумська	63,1	65,7	64	65,6	70,3	5	4,7	7,2
Тернопільська	59	60,4	58,9	58,4	62,3	21	3,9	3,3
Харківська	67,5	70,3	69,1	71,0	73,3	1	2,3	5,8
Херсонська	66,4	66,9	65,7	66,3	70,5	4	4,2	4,1
Хмельницька	65,3	66,2	61,3	63,2	66,1	16	2,9	0,8
Черкаська	67,4	68,7	66,7	67,5	71,3	2	3,8	3,9
Чернівецька	57,5	59,3	56,3	58,0	61,2	22	3,2	3,7
Чернігівська	64,3	66,2	64,7	65,6	70,3	6	4,7	6,0
Мінімальне значення	57,5	59,3	56,3	56,1	58,7			
Максимальне значення	69,4	71,7	70,9	71,0	73,3			

Джерело: розроблено автором на підставі[2]

Серед осіб віком від 35 до 50 років (майже 80%) спостерігається найвищий рівень зайнятості, а найнижчий – серед осіб у віці 60-70 років (14%) та у віці 15-24 роки (31%). Низький рівень зайнятості молоді пояснюється тим, що значна кількість осіб цього віку це учні, студенти, які навчаються тому не входять до складу робочої сили.

Аналіз обсягів та рівня зайнятості засвідчив зменшення кількості безробітних як у містах так і селах. При цьому, у міських поселеннях спостерігається збільшення кількості зайнятого населення віком 15-70 років на 143 тис. осіб (до 11,4 млн осіб), а рівень зайнятості зріс з 58,1% до 59,1%. Кількість зайнятого населення у сільській місцевості збільшилася на 74

тис. осіб, тобто до 5,2 млн осіб, а рівень зайнятості зріс з 55,0% до 56,2%.

Вато зазначити, що, останнім часом на ринку праці в Україні спостерігаються суттєві гендерні особливості пов'язані з тим, що серед чоловіків чисельність зайнятого населення віком 15-70 років збільшилася на 205 тис. осіб, а от серед жінок вказаний показник збільшився лише на 12 тис. осіб. До того ж серед чоловіків рівень зайнятості становить 64,0%, а серед жінок вказаний показник лише 52,9%.

В Україні спостерігається позитивна динаміка скорочення кількості громадян зайнятих у неформальному секторі економіки. Дефініція «неформальний сектор економіки» вперше зустрічаємо у доповіді, підготовленій Міжнародною організацією праці (МОП) з питань зайнятості, у Кенії, 1972 р. Ще тоді у доповіді наголошувалось, що найбільшою проблемою зайнятості є не кількісні показники безробіття, а існування значної кількості «трудої бідноти», представники якої змушені працювати у нелюдських умовах, продукують товари та послуги, однак обсяг діяльності їх не фіксується та не регулюється державними органами влади. Це явище в доповіді назвали «неформальний сектор економіки». Наголошено і на тому, що окремі види діяльності неформального сектора при умові мінімального сприяння та підтримці державним управлінням змогли б забезпечити зайнятість ширшому колу осіб [1].

Заслугує уваги і той факт, що неформальний сектор зменшує певну частку безробітних або частково зайнятих працівників, тим самим пом'якшуючи соціальну напругу – створює додаткові робочі місця, сприяє підвищенню реальних доходів населення та збільшує пропозицію на ринку товарів і послуг.

Кінцевим апогеєм діяльності неформального сектора є переважно товари і послуги, виготовлення і розподіл яких, не суперечить чинному законодавству. Крім того діяльність у неформальному секторі не завжди супроводжується навмисним ухиленням від сплати податків, зборів, внесків на соціальне страхування чи порушенням законодавства про працю. В науковій літературі її називають «економікою виживання», «економікою злиднів», «паралельною тінговою економікою», «вимушеною економікою» тощо.

Нажаль, ще присутні випадки коли серед зайнятих громадян кожний п'ятий найманий працівник не був зареєстрований. Неформальна зайнятість була найбільш поширена у сільському, лісовому та рибному господарствах (42%), в торгівлі, ремонті автотранспортних засобів (17%), та у будівництві (17%).

Питома вага зайнятих у неформальному секторі економіки була найбільш поширена у Миколаївській, Івано-Франківській, Херсонській, Рівненській, Чернівецькій областях від 34% до 49% зайнятого населення, а найменшою – у Київській, Харківській та Полтавській областях (10%-11%).

Безробітне населення (за методологією МОП) у віці 15-70 років у 2019 році, у порівнянні з 2018 роком, скоротилося на 91 тис. осіб та становило 1,5 млн осіб.

Дещо зменшився вцілому і рівень безробіття (за методологією МОП) з 8,8% до 8,2% робочої сили, при цьому вказане скорочення рівня безробіття відбулося в усіх регіонах. Найнижчим рівень безробіття був у Харківській області (5,0%), м. Києві (5,8%), Одеській та Київській областях (відповідно, по 5,9%), а найвищим – у Луганській (13,7%), Донецькій (13,6%), Кіровоградській (11,0%), Полтавській та Волинській областях (відповідно, по 10,6%).

Варто наголосити, що скорочення рівня безробіття спостерігалось серед громадян віком від 15 до 39 років, однак серед осіб віком 40-49 років рівень безробіття зріс з 7,7% до 8,4%, серед осіб 50-59 років – з 7,4% до 8,0%. Серед осіб у віці 30-34 роки (7,3%) найнижчий рівень безробіття, в той же час серед молоді до 25 років цей показник становив 15,4% робочої сили відповідного віку (майже удвічі вище, ніж серед усього населення).

Рівень зайнятості населення України у 2019 році (67, 6%) у порівнянні з 2010 роком (65,6%) зростає, спад спостерігався у 2015 (64,7%), у 2017 (64,5%).

Регіональна диференціація рівня економічної активності обумовлюється особливостями статево-вікової структури населення, загальною ситуацією на ринках праці, традиційно-культурною специфікою регіонів.

Таблиця 2

Динаміка рівня безробіття з 2000 по 2020

Рівень безробіття в Україні з 2000 по 2020 рр. (кілк. населення в тис.)						
Роки	Всього населення	Економічно активне населення	Зайняте населення	Безробітне населення	Рівень безробіття	Зареєстрованих безробітних
2000	48923,2	21150,7	18520,7	2630,0	12,4%	1178,7
2001	48457,1	20893,6	18453,3	2440,3	11,7%	1063,2
2002	48003,5	20669,5	18540,9	2128,6	10,3%	1028,1
2003	47622,4	20618,1	18624,1	1994,0	9,7%	1024,2
2004	47280,8	20582,5	18694,3	1888,2	9,2%	975,5
2005	46929,5	20481,7	18886,5	1595,2	7,8%	891,9
2006	46646,0	20545,9	19032,2	1513,7	7,4%	784,5
2007	46372,7	20606,2	19189,5	1416,7	6,9%	673,1
2008	46143,7	20675,7	19251,7	1424,0	6,9%	596,0
2009	45962,9	20321,6	18365,0	1956,6	9,6%	693,1
2010	45778,5	20220,7	18436,5	1784,2	8,8%	452,1
2011	45633,6	20247,9	18516,2	1731,7	8,6%	505,3
2012	45553,0	20393,5	18736,9	1656,6	8,1%	467,7
2013	45426,2	20478,2	18901,8	1576,4	7,7%	487,6
2014	42928,9	19035,2	17188,1	1847,1	9,7%	458,6
2015	42760,5	17396,0	15742,0	1654,0	9,5%	461,1
2016	42584,5	17303,6	15626,1	1677,5	9,7%	407,2
2017	42386,4	17193,2	15495,9	1697,3	9,9%	352,5
2018	42153,2	17296,2	15718,6	1577,6	9,1%	341,7
2019	41902,4	17381,8	15894,9	1486,9	8,6%	338,2
2020	41588,4	16917,8	15244,5	1673,3	9,9%	459,2

з 2014 р. – без урахування окупованих територій (Криму, Севастополя, частини Донбасу)

Джерело: розроблено автором на підставі[3]

Одним із найважливіших питомих показників, що характеризує зміни обсягів суспільного виробництва в регіональному розрізі, є продуктивність праці у розрахунку тис. грн. на 1 особу.

У табл. 2 наведено дані, що характеризують зміни зазначено показника за період 2010–2019 рр.

У 2019 р. регіонами - лідерами за показником продуктивність праці у розрахунку тис. грн. на 1 особу були Полтавська (134449 грн.), Київська (123267 грн.), Дніпропетровська (122379 грн.), Харківська (92864 грн.) та Запорізька (91498 грн.) області, які посіли перші п'ять місць у рейтингу.

Таблиця 3

**Динаміка продуктивності праці
у розрахунку тис. грн. на 1 особу за 2010–2019 рр.**

Регіони	Продуктивність праці (ВРП на 1 працівника) тис. грн/особу					Ранг, 2019 р.	Зміна 2019- 2017рр.	Зміна 2019- 2010 рр.
	2010	2013	2015	2017	2019			
Україна	23600	33473	46413	70233	94661			
АР Крим	16507	23595				
Вінницька	14332	22303	37270	58384	83175	8	24791	68843
Волинська	13916	19817	30387	49987	73215	13	23228	59299
Дніпропетровська	34709	46333	65897	97137	122379	3	25242	87670
Донецька	28986	37830	26864	39411	49422	21	10011	20436
Житомирська	14616	20286	30698	49737	70247	15	20510	55631
Закарпатська	12278	17044	22989	34202	48861	22	14659	36583
Запорізька	23657	30526	50609	75306	91498	5	16192	67841
Івано-Франківська	14814	24022	33170	46312	63254	17	16942	48440
Київська	26140	39988	60109	90027	123267	2	33240	97127
Кіровоградська	15533	25533	39356	55183	77816	12	22633	62283
Луганська	19788	24514	10778	13883	18798	24	4915	-990
Львівська	16353	24937	37338	58221	85198	7	26977	68845
Миколаївська	20276	27355	41501	60549	82149	10	21600	61873
Одеська	22544	29118	41682	62701	82903	9	20202	60359
Полтавська	29652	39962	66390	106248	134449	1	28201	104797
Рівненська	13785	19003	30350	42038	58332	19	16294	44547
Сумська	15711	23517	37170	51419	70576	14	19157	54865
Тернопільська	11713	16819	24963	38593	54833	20	16240	43120
Харківська	23639	31128	45816	69489	92864	4	23375	69225
Херсонська	14346	19311	30246	45532	59987	18	14455	45641
Хмельницька	13602	20165	31660	49916	65916	16	16000	52314
Черкаська	17325	26168	40759	59697	86319	6	26622	68994
Чернівецька	10939	15154	20338	31509	46136	23	14627	35197
Чернігівська	15406	22603	35196	55198	78118	11	22920	62712

Джерело: розроблено автором на підставі [2]

До групи регіонів, що наближаються до середнього значення показника продуктивності праці в розрахунку на 1 особу по Україні (94661 грн.), увійшли Черкаська (86319 грн.), Львівська (85198 грн.), Вінницька (83175 грн), Одеська (82903 грн.) та Миколаївська (82149 грн.) області, які посіли з 6 по 10 місце в рейтингу.

Регіонами, які мали значення зазначеного показника значно нижче середнього по Україні, були: Чернігівська (78118 грн.), Кіровоградська (77816 грн.), Волинська (73215 грн.), Сумська (70576 грн.), Житомирська (70247 грн.), Хмельницька (65916 грн.), Івано-Франківська (63254 грн.), Херсонська (59987 грн.), Рівненська (58332 грн.) та Тернопільська (54833 грн.) області, які посідали з 11 по 20 місце в рейтингу.

Регіонами - аутсайдерами було визначено тимчасово окуповані території Донецької (49422 грн.) та Луганської (18798 грн.) областей, а також Закарпатська (48861 грн.) та Чернівецька (46136 грн.) області.

**Висновки з даного дослідження
і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Проведене дослідження довело, що зайнятість населення та продуктивність праці в Україні останніми роками значно змінюється, однак цілому загальний їх рівень залишається досить високим.

Наразі спостерігаємо істотні структурні зрушення зайнятості, серед яких гнучкіший ринок праці, скорочення масштабів зайнятості у нелегальній сфері економіки, значного поширюється неформальна зайнятість, оскільки є найбільш доступною і не ставить високих професійно-кваліфікаційних вимог до працівників, серед яких діяльність в домогосподарствах та ін.; через пандемію значні контингенти трудових мігрантів, які здійснювали виїзди на більш тривалий термін на роботу в іншу місцевість або за кордон змушені залишитись в Україні.

Від ситуації на регіональному ринку праці суттєво залежним є рівень економічного розвитку регіону, його стабільність, ступінь довіри населення до керівництва громад, розвиток активного громадянського суспільства, наявність соціального діалогу, екологічна ситуація, формування зон розселення, залежно від розміщення підприємницьких об'єктів (насамперед, промислових), на яких концентрується значна кількість економічно активного населення, тобто інклюзивність регіонального розвитку на засадах сталості.

Аналітичні дослідження оголили основні проблеми розвитку зайнятості в територіальних громадах, і якщо порівнювати результати, то ці проблеми будуть спільними для всіх областей України. Зокрема такими проблемами будуть [5]:

1. Несприятливі умови працевлаштування і розвитку трудового потенціалу, що підтверджує низька стратегічна орієнтованість ОТГ у питаннях планування і прогнозування їхнього розвитку (серед областей Центральної України 65,4% ОТГ має загальну стратегію та 46,8% – програму/план зайнятості, для західних областей 47,1% ОТГ має загальну стратегію, 11,4% – програму/план зайнятості)

2. Низький рівень конкурентоспроможності місцевих роботодавців та неефективна зайнятість, тобто неофіційна зайнятість та тіньова.

3. Міграція населення з територіальних громад за внутрішнім і зовнішнім векторами.

4. Відсутність якісного обліку населення (серед центральних областей опис людських ресурсів наявний лише у 40,3% ОТГ, для західних ОТГ – 32,9%).

Суттєвим викликом на регіональному рівні є обмежені можливості зайнятості, а неефективна зайнятість населення сприяє появі багатьох проблем які гальмують розвиток територіальних громад.

Такими проблемами є:

- зростання безробіття та соціальної напруги внаслідок зниження економічної активності мешканців громад, у тому числі через пандемію COVID-19 та обмеження діяльності, залежно від рівня епідемічної небезпеки;

- пасивність мешканців громад, небажання участі у вирішенні питань громади;

- зниження валового виробництва і сукупної продуктивності праці в громадах через нераціональне використання людських ресурсів;

- відсутність в територіальних громадах стратегічного планування розвитку пасивність в долученні до проектів розвитку;

- міграція за межі територіальної громади та збільшення загального демографічного, податкового навантаження на працездатне населення, адже мігрують зазвичай активні члени громади, а залишаються ті, які є пасивними та потребують захисту.

Варто наголосити, що наслідком демографічних втрат територіальних громад є послаблення можливостей капіталізації людського потенціалу як

передумови зростання ринкової вартості людських ресурсів та, відповідно, перспектив економічного зростання громад [6, с. 48].

Крім того, демографічна ситуація, що складається в громадах значною мірою визначає кон'юнктуру ринків праці та рівень їх збалансованості. А тому, зменшення кількості економічно активного населення та наявність інших несприятливих чинників сприяє не лише посиленню демографічного навантаженню, а приводить до проблеми відтворення людських ресурсів, позбавляє перспективи зменшення трудової міграції, створення нових робочих місць.

Керуючись досвідом постсоціалістичних країн ЄС інституціональними передумовами для використання економічного потенціалу у нашій державі мали б стати мотивація до створення нових робочих місць у всіх сферах господарювання, реалізація програми імпортозаміщення та активізації функціонування внутрішнього ринку, формування інвестиційної привабливості окремих територій та налагодження ефективних міжрегіональних зв'язків [7].

Література

1. Офіційна веб-сторінка Міжнародної організації праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ilo.org
2. Офіційна веб-сторінка Державної служби статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Офіційна веб-сторінка Державного центру зайнятості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/67>
4. Мінфін [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/>
5. М. М. Біль, О. О. Левицька. Потенціал активізації зайнятості населення об'єднаних територіальних громад західних та центральних областей України <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7518>
6. Дерій Ж. В., Маргасова В. Г. Модель управління процесом капіталізації людського потенціалу на регіональному рівні. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2015. № 4. С. 46-54.
7. Інституціональні засади модернізації продуктивних сил регіонів України в умовах децентралізації управління [Текст] / М. П. Бутко, Ю. П. Харченко // Економіка України. – 2020. – № 8. – С. 58-75.

References

1. Official web-page of the International Labor Organization [Electronic resource]. - Access mode: www.ilo.org
2. Official web-page of the State Statistics Service [Electronic resource]. - Access mode: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Official web-page of the State Employment Center [Electronic resource]. - Access mode: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/67>
4. Ministry of Finance [Electronic resource]. - Access mode: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/>
5. MM Bil, OO Levitska POTENTIAL OF ACTIVATION OF EMPLOYMENT OF THE POPULATION OF THE UNITED TERRITORIAL COMMUNITIES OF THE WESTERN AND CENTRAL REGIONS OF UKRAINE <http://www.econom.nayka.com.ua/?op=1&z=7518>
6. Deriy Zh. V., Margasova VG Model of management of the process of capitalization of human potential at the regional level. Problems and prospects of economics and management. 2015. № 4. pp. 46–54.
7. Institutional principles of modernization of productive forces of regions of Ukraine in the conditions of decentralization of management [Text] / MP Butko, Yu. P. Kharchenko // Economy of Ukraine. - 2020. - № 8. - P. 58-75.

Стаття надійшла до редакції 01.10.2021

Оксана Юрївна ШУТЬНаціональний фармацевтичний університет
ORCID ID: 0000-0002-1194-7078
e-mail: management@nuph.edu.ua**Карина Станіславівна СВІТЛИЧНА**Національний фармацевтичний університет
ORCID ID: 0000-0003-0766-7513
e-mail: management@nuph.edu.ua

ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЙ

Запропоновано підходи до оцінювання рівня розвитку партнерських відносин. Перевагою наведеного методу є універсальність, що дозволяє застосовувати його у різноманітних сферах діяльності та галузях промисловості за умови обґрунтованого вибору напрямків оцінювання партнерства та локальних індикаторів до них. Доведено, що процеси оцінювання та управління партнерськими відносинами являють собою перманентний процес, що має багатосторонню стратегічну спрямованість з метою забезпечення учасників партнерства додатковими конкурентними перевагами, які виникають внаслідок ефективної партнерської взаємодії.

Ключові слова: партнерство, оцінювання партнерських відносин, конкурентоспроможність, цінність відносин

Oksana SHUT

National University of Pharmacy

Karyna SVITLYCHNA

National University of Pharmacy

APPROACHES TO EVALUATION OF PARTNERSHIP IN CONDITIONS OF INCREASING COMPETITIVENESS OF COMPANIES

The main goal of any modern company in a changing socio-economic environment is to maintain and expand its market position, growth or, at least, stable profits. This is possible only with a focus on profit maximization. The main factor in increasing profits is the high level of competitiveness of the company.

Today in Ukraine there is increasing competition, as a result of which company executives are constantly looking for new management tools and levers to increase competitiveness. One of such tools is the organization of effective interaction with stakeholders in the successful operation of the company. Every company, even a small one, has several groups of entities with different interests with which it can be in temporary or permanent cooperation. One of the management theories - stakeholder theory, which reflects the development of partnerships - is devoted to the study of these interests, by solving emerging problems between external and internal participants, building relationships between partners.

Approaches to assessing the level of development of partnerships are proposed. The advantage of this method is its versatility, which makes it possible to

apply it in various fields of activity and industries, subject to a reasonable choice of directions for assessing specific local indicators. It has been proven that the processes of partnerships evaluation and management are a permanent process with multilateral strategic focus. At the same time, the main goal of this process is to provide the partnership participants with additional competitive advantages that arise as a result of effective partnership interaction.

Key words: *partnership, value partnerships, competitiveness, relationship value*

JEL Classification: D00

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Основною метою будь-якої сучасної компанії в умовах мінливого соціально-економічного середовища є збереження і розширення своїх позицій на ринку, зростання або, принаймні, стабільне отримання прибутку. Це можливо тільки при орієнтації на максимізацію прибутку. Головним чинником збільшення прибутку є високий рівень конкурентоспроможності компанії.

Насьогодні в Україні відбувається посилення конкуренції, внаслідок чого керівники компаній знаходяться в постійному пошуку нових інструментів управління і важелів підвищення конкурентоспроможності. Одним із таких інструментів є організація ефективної взаємодії із зацікавленими в успішному функціонуванні компанії сторонами. У кожній компанії, навіть у невеликій, є декілька груп суб'єктів з різними інтересами, з якими вона може знаходитися в тимчасовій або постійній співпраці. Питанням вивчення цих інтересів, шляхам рішення виникаючих проблем між зовнішніми і внутрішніми учасниками, налагодженню взаємовідносин між партнерами і присвячена одна з управлінських теорій – теорія зацікавлених сторін (stakeholder theory), що відбиває розвиток партнерських відносин (ПВ).

Теорія ПВ виходить з того, що для підвищення конкурентоспроможності й ефективності діяльності компанія повинна враховувати не лише свої інтереси, але й інтереси своїх партнерів. Тобто ПВ – одна з головних умов результативного функціонування кожного суб'єкта ринку. Постійний пошук найбільш ефективних партнерських зв'язків, постачальників та клієнтів, що налаштовані на взаємовигідне співробітництво, дозволяє компаніям розвивати свої конкурентні переваги на безперервній основі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання партнерства більш широко досліджені в зарубіжній науковій літературі [1, 5, 9, 12, 13]. При цьому акцент робиться на необхідності врахування вимог та очікувань клієнтів як головного елемента будь-якої стратегічної орієнтації у своїй діяльності.

Оскільки вітчизняна наука тривалий час не приділяла достатньої уваги партнерським комунікаційним процесам, у вітчизняних дослідженнях управління партнерством розглянуто не в повній мірі [4, 6, 8, 10].

Найбільш розповсюджені підходи до розуміння ПВ наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Найбільш поширені визначення ПВ серед науковців

№	Автор	Визначення
1	Грьонрус К.	Сукупність дій, спрямованих на встановлення, підтримку та розвиток взаємовідносин зі споживачами та іншими партнерами з метою досягнення спільних цілей та отримання прибутку
2	Шані Д., Чаласані С.	Інтегровані зусилля по побудові, підтримці та розвитку мережі з індивідуальними споживачами для взаємної користі шляхом взаємодії, індивідуалізації відносин протягом тривалого часу
3	Парватияр А.	Процес постійної участі у спільних партнерських діях і програмах з посередниками та кінцевими споживачами з метою створення та розвитку спільної економічної цінності при зниженні витрат
4	Гуммерсон Е.	Відносини, засновані на взаємодії, зорієнтовані на довгострокову перспективу з окремими споживачами, що створюють цінність сторонами спільно
5	Баллантин Д.	Створення, розвиток та підтримка обміну цінностями між залученими сторонами, що відбувається поступово, постійно та стабільно в ланцюгу створення доданої цінності
6	Гордон І.	Безперервний процес визначення існуючих та створення нових цінностей спільно зі споживачами, спільного розподілу вигід від цієї діяльності між учасниками взаємодії
7	Акроль Р., Котлер Ф.	Практика довгострокової взаємовигідної взаємодії з ключовими ринковими партнерами (споживачами, постачальниками, дистриб'юторами) з метою встановлення довгострокової привілейованої взаємодії
8	Брюн М.	Сукупність дій, спрямованих на аналіз, планування, реалізацію та контроль заходів, що визивають, стабілізують, посилюють та відновлюють взаємодію з усіма зацікавленими сторонами корпорації, головним чином зі споживачами, а також на отримання додаткової цінності в процесі цих відносин.
9	Морган Р.	Сукупність інструментів, що використовуються для установа, розвитку та підтримки успішних обмінів відносин
10	Чухрай Н.	Процес створення, підтримання і розширення тісної співпраці з клієнтами та іншими партнерами підприємства, який передбачає орієнтацію підприємства на кожного споживача індивідуально, враховуючи його специфічні потреби і особливості.
11	Бубнов С.	Процес досягнення асоціативних цілей учасників ланцюга постачань шляхом встановлення чіткої системи вимог до партнерів та їх послідовного виконання
12	Струк Н.	Економічні зв'язки суб'єктів підприємництва, які ґрунтуються на взаємовигідній економіко-правовій основі розв'язання господарських проблем з врахуванням вимог ринку
14	Іган Дж.	Взаємовідносини між організацією-постачальником та організацією-клієнтом, що передбачають визнання їх обома сторонами як партнерів, при чому головна мета обох сторін – спільне використання вигід від підвищення ефективності та продуктивності спільних зобов'язань, взятих на себе в рамках взаємовідносин

Джерело: систематизовано авторами на підставі [5, 6, 7, 10, 11, 13, 14]

За результатами дослідження наукових публікацій, можна зробити висновок, що партнерство – це взаємовідносини між зацікавленими сторонами, які полягають у визначенні та забезпеченні реалізації їх інтересів шляхом використання певного інструментарію з метою отримання економічних переваг, стратегічних вигід розвитку, виконання місії діяльності партнерів, що у кінцевому підсумку створюють додаткову цінність і для кінцевих споживачів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання)

Метою статті є обґрунтування алгоритму оцінки рівня ПВ між суб'єктами ринку (виробничими підприємствами, організаціями, установами, клієнтами, постачальниками, посередниками ті ін.).

Виклад основного матеріалу

В умовах посилення світових інтеграційних процесів, сьогодні можна стверджувати, що саме ПВ виступають наріжним каменем для формування відносин на засадах підвищення рівня довіри та надійності до партнерів, що, у кінцевому підсумку, спрямовано на забезпечення гарантії якості створюваного продукту або наданих послуг.

Отже, побудова ефективної системи ПВ повинна мати на меті погодження та інтеграцію цілей та стратегій обох партнерів, що призводить до отримання взаємного зиску, розподілу відповідальності та виникненню на цій основі додаткових переваг та цінності для кінцевого споживача.

На думку фахівців, формування ефективної системи відносин між бізнес-партнерами повинно базуватися на таких принципах: використання логістичного та маркетингового підходів; розподіл ризиків; координація та планування; синхронізація вхідних та вихідних логістичних потоків; погодженість цілей; відкритість; емерджентність; формування спільної інформаційної бази; стратегічна спрямованість [2, 9].

Проте якщо питання саме побудови ПВ є більш дослідженим в науковій літературі та зустрічається в практичній діяльності (хоча часто і носить інтуїтивний характер), то проблема оцінювання рівня партнерського менеджменту сьогодні – є одним з наріжних каменів для підприємців та менеджерів.

Таким чином постала нагальна необхідність розробки чіткого та структурованого переліку етапів, які б дозволили провести оцінку стану та рівня відносин між партнерами, дозволили оцінити ступінь вигоди або, навпаки, збитків, що їх отримують партнери від взаємодії одне з одним.

Запропонована методика оцінювання рівня партнерського менеджменту, в основу якої закладена модель цінності відносин, представлена на рисунку 1.

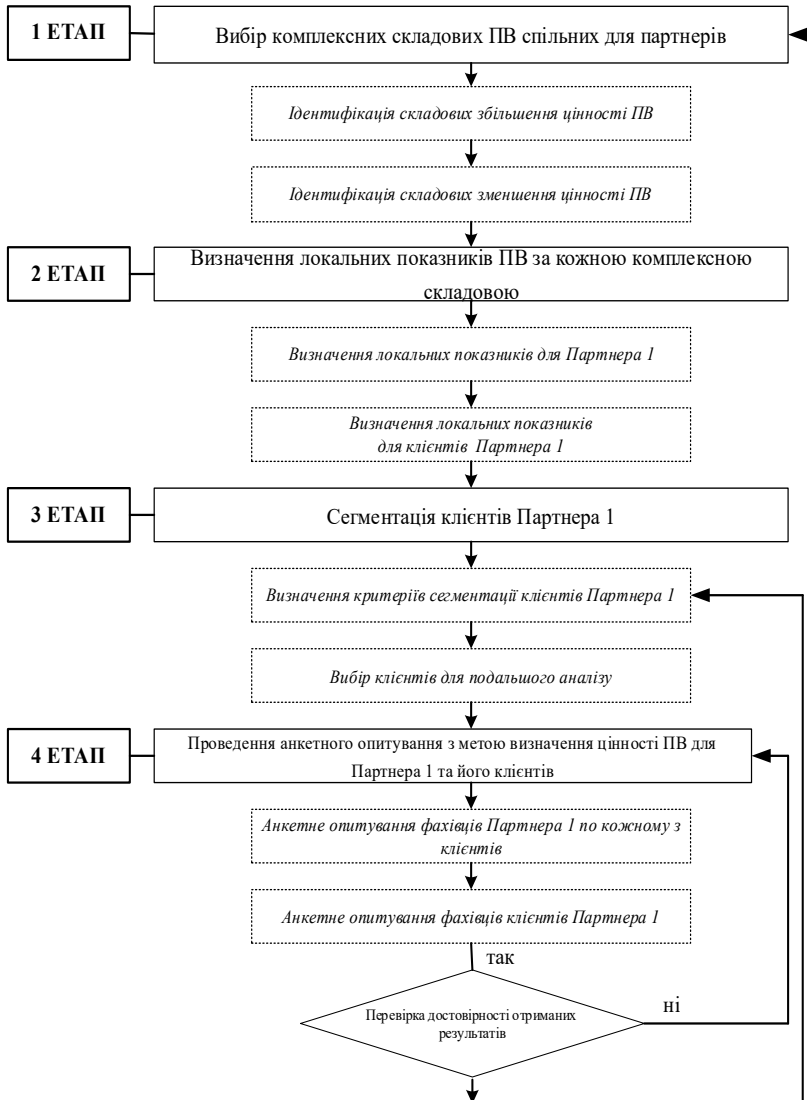
Отже, на перших етапах алгоритму, необхідно визначити комплексні складові, що примножують цінність відносин для партнерів. а також склад відповідних локальних елементів, які можуть бути приведені до конкретних розрахунків.

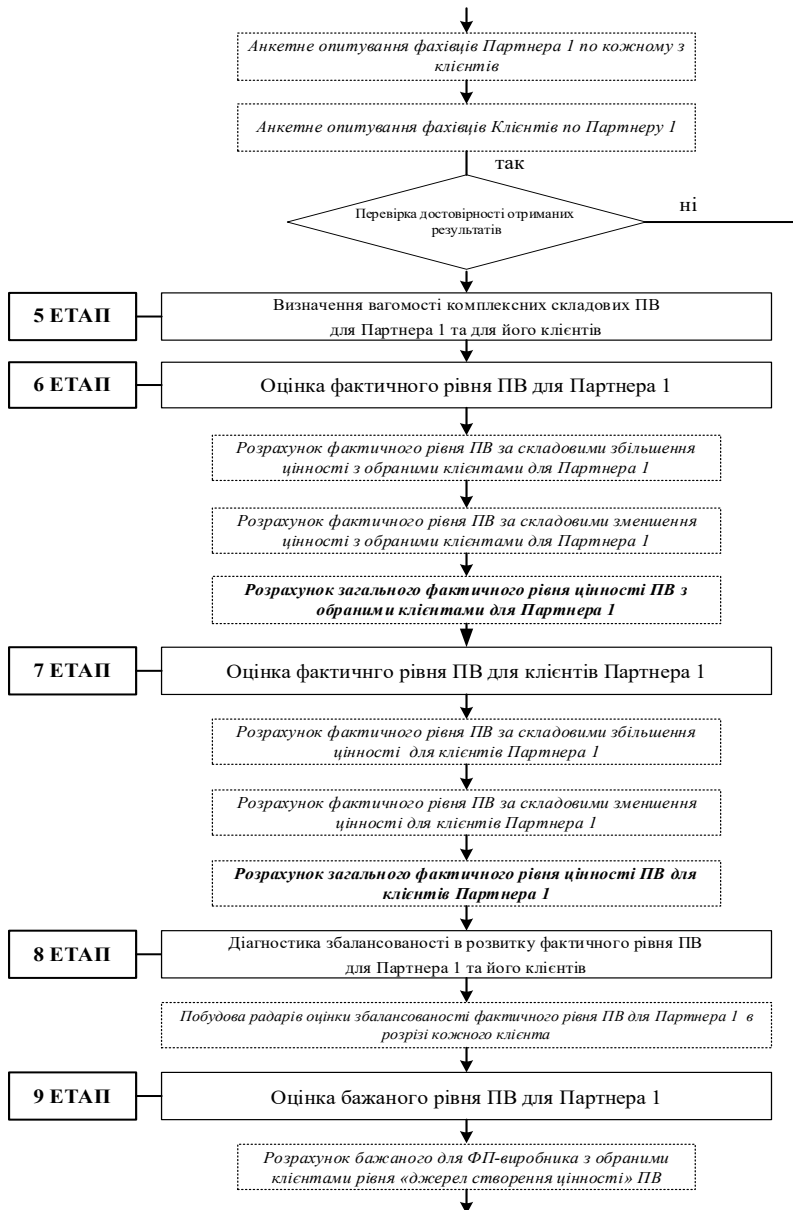
В залежності від специфіки галузі, в якій функціонують партнери, або специфіки їх діяльності, ці комплексні та локальні складові можуть різнитися. Наприклад, комплексними складовими можуть бути: фінансовий результат, стратегічний розвиток, система менеджменту, інформаційна система та ін. В рамках цих комплексних складових підбираються локальні конкретні індикатори.

Необхідно зазначити, що формування та розвиток партнерства, окрім забезпечення переваг для партнерів, має досить високий ступінь невизначеності, ризикованості та передбачає певні витрати. Серед сфер, що враховують негативний бік партнерських відносин, можуть бути виокремлені – витрати відносин, загрози, ризики.

Наступним етапом оцінювання рівня партнерського менеджменту є сегментація клієнтів суб'єкта ринку, для якого проводиться оцінка. З одного боку критерієм сегментації може стати групування клієнтів за обсягами закупівель (згідно ABC-аналізу), з іншого, наприклад, тривалість бізнес-відносин. Для подальшого аналізу ПВ обираються клієнти з сегментів, розвиток яких є пріоритетним для підприємства на час проведення дослідження.

Надалі проводиться опитування спеціалістів підприємства та його клієнтів з метою визначення вагомості кожного з запропонованих комплексних напрямків ПВ.





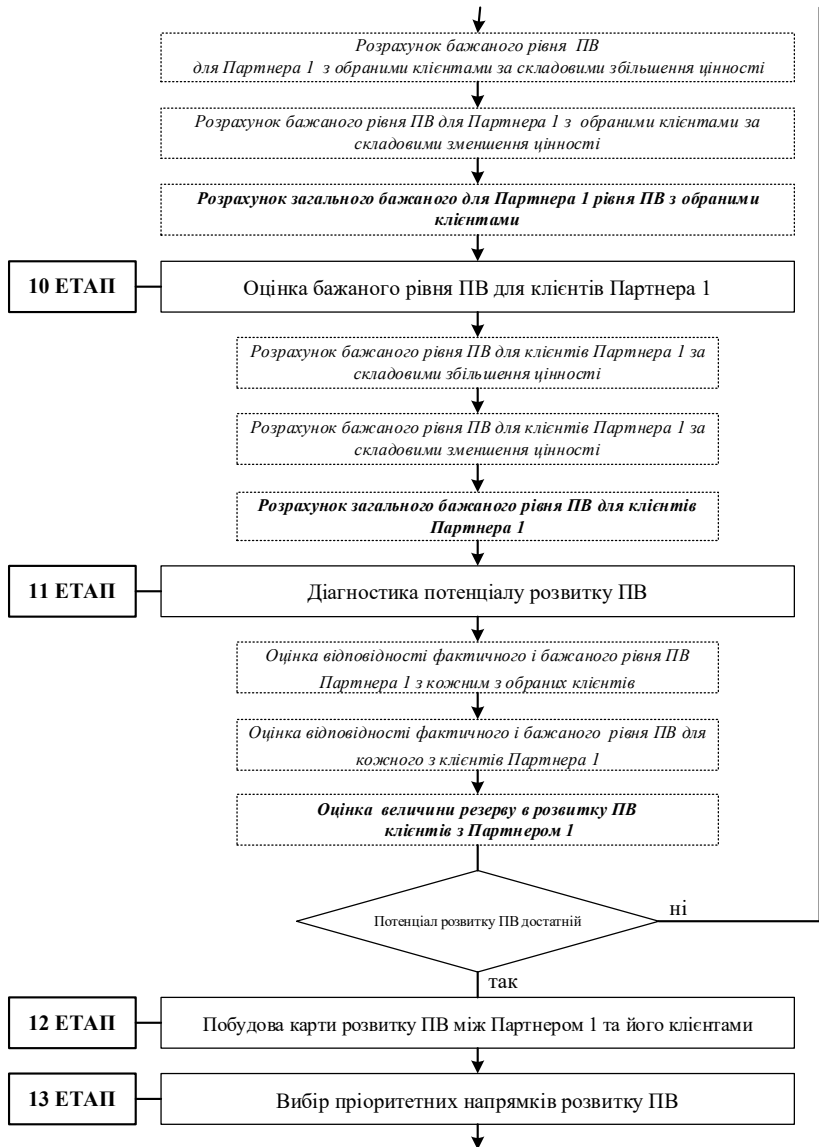




Рис. 1. Алгоритм оцінювання партнерського менеджменту між суб'єктами ринку
Джерело: власна розробка авторів

Після визначення вагомості складових ПВ пропонується проводити оцінювання фактичного рівня рівень цінності існуючих ПВ за вказаними комплексними та локальними складовими.

На наступному етапі необхідно визначити збалансованість у фактичному розвитку партнерських відносин, для чого доцільно використовувати метод радару. Його перевагами є простота розрахунків, побудови, інтерпретації результатів, а також наочність.

З метою діагностики потенціалу розвитку ПВ необхідно порівняти рівень фактичної цінності ПВ з бажаним з позиції кожного з партнерів за допомогою розрахунку коефіцієнтів відповідності. Оптимальним є значення коефіцієнту відповідності, яке дорівнює одинці.

Отже, для розвитку ПВ до бажаного рівня на данному етапі постає необхідність вибору комплексних напрямків ПВ, що потребують першочергового розвитку.

З цією метою пропонується побудова карти розвитку цінності ПВ, яка дозволяє врахувати одразу два аспекти: з одного боку – важливість складових ПВ для партнерів, а з іншого – існуючий розрив збалансованості у взаємодії між партнерами.

Приклади побудови карти розвитку цінності ПВ наведено на рис. 2.

На вісі X матриці відображено рівень відповідності фактичної величини ПВ бажаній, які визначено на попередніх етапах досліджень шляхом розрахунку коефіцієнтів відповідності.

Вісь Y характеризує вагомість певної сфери розвитку ПВ для партнера та його клієнтів. Максимальне значення на цій шкалі відповідає максимальному значенню важливості сфери цінності ПВ за результатами анкетного опитування. На підставі цих значень в матриці розвитку ПВ утворюються чотири квадранти.

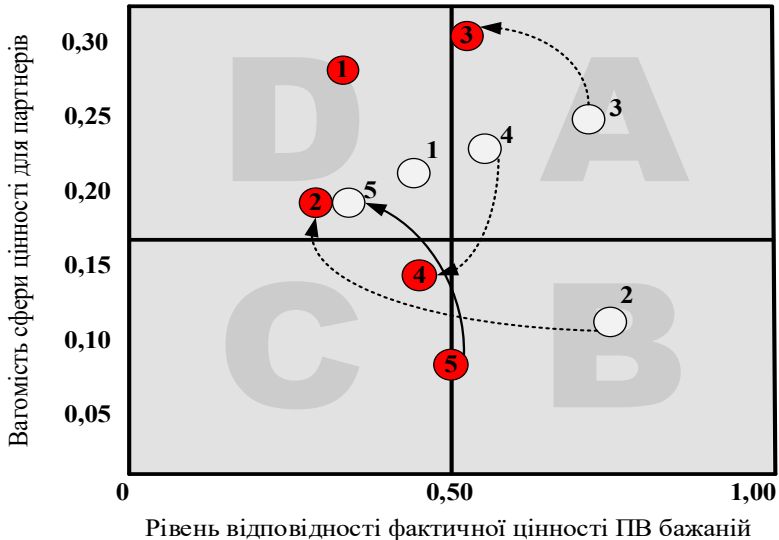


Рис. 2. Приклад карти цінності розвитку партнерського менеджменту

Джерело: власна розробка авторів

Умовні позначення:

- 1 – сфера цінності ПВ «Менеджмент якості»;
- 2 – сфера цінності ПВ «Стратегічний розвиток»;
- 3 – сфера цінності ПВ «Фінансово-господарські результати»;
- 4 – сфера цінності ПВ «Витрати»;
- 5 – сфера цінності ПВ «Загрози та ризики»;



– стан та перспективи розвитку вказаного напрямку для клієнта по відношенню до

Партнера;



– стан та перспективи розвитку вказаного напрямки для Партнера по відношенню до клієнта;

клієнта;



– пріоритетний напрямок розвитку ПВ з боку Партнера;



– пріоритетний напрямок розвитку ПВ з боку клієнта Партнера.

Квадрант А відображає напрямки ПВ, що мають найбільшу вагомість для партнерів та найвищий ступінь розвитку цінності за ними. В разі, якщо цінність ПВ описується елементами, що потрапили в даний квадрант – це є свідченням високого рівня взаємодії між партнерами. Управлінські заходи полягають в підтриманні елементів в даному сегменті та їх розвитку вразі прямування до лівої частини квадранту.

У квадрант В потрапляють ті напрямки ПВ, що мають середній або нижчий за середній рівень вагомості для партнерів, проте, достатньо високий рівень створення цінності ПВ за ними. Потраплення елементів цінності в даний квадрант – також ознака відносин, що носять характер стійких, партнерських. Позитивною тенденцією є прямування елементів до правої сторони квадранту.

Квадрант С включає елементи низької вагомості для партнерів та низького рівня розвитку цінності за ними. Позитивним є спрямування до квадранту В. Проте з урахуванням низької вагомості елементів даного квадранту, їх розвиток слід розглядати як другорядне завдання.

Найгірший стан розвитку цінності відносин між партнерами має місце, коли елементи цінності ПВ потрапляють в квадрант D. При високій вагомості елементів даного квадранту, з точки зору їх розвитку для обох партнерів, відповідність фактичної величини цінності ПВ навіть на 50% не відповідає бажаному рівню. Напрямки ПВ, що потрапили в даний квадрант, потребують першочергових заходів щодо управління їх розвитком.

Заключними етапами в управлінні розвитком партнерського менеджменту є впровадження конкретних заходів для збільшення цінності ПВ та моніторинг їх ефективності.

Висновки з даного дослідження

і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Створення ефективної системи оцінювання та управління ПВ може стати джерелом конкурентної переваги підприємства, оскільки саме вбудовані в організацію управлінські компетенції, а не доступність фізичних чи матеріальних ресурсів, стають визначальними умовами конкурентних переваг підприємства.

Запропоновану методику оцінювання ПВ, в основу якої покладено визначення фактичного стану управління партнерством та опрацювання пріоритетних напрямків в управлінні розвитком ПВ, можна використовувати на різних етапах побудови або удосконалення відносин з контрагентами.

На підставі проаналізованого масиву даних щодо управління розвитком ПВ доведено, що запропонована методика дозволяє проаналізувати відносини з одним із клієнтів певного сегмента, та на цій основі приймати обґрунтовані управлінські рішення стосовно напрямків формування та розвитку ПВ з іншими клієнтами даного сегменту.

Запропонований методичний підхід до оцінювання ПВ може бути використаний в різноманітних сферах підприємницької діяльності за умов актуального коригування комплексних та локальних напрямків цінності ПВ.

Література

1. Бауэрсокс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок / [пер. с англ.; 2-е изд.]. Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 640 с.
2. Бурак І.О. Оцінка надійності ділових партнерів підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 4(44). С. 619-622.
3. Бутенко Н. В. Розвиток партнерства в національній економіці: монографія. Київ : вид-во ІЕП НАН України, 2015. 358 с.
4. Головчук Ю.О., Стадник В.В. Партнерські відносини в розвитку інноваційної діяльності підприємства. *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*. 2019. №4. Том 7. С. 34-40.
5. Иган Д. Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений / [пер. с англ. Е. Э. Лалаян ; 2-е изд.]. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 375 с.
6. Крикавський Є. Партнерські відносини на ринку B2B та B2C : монографія. Львів : Львівська політехніка, 2015. 232 с.

7. Стадник В.В., Головчук Ю.О. Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства : монографія. Кам'янець - Подільський : ТОВ «Друкарня «Рута», 2020. 232 с.
8. Струк Н.С. Концептуальні засади розвитку маркетингу партнерських відносин підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 30(1). С. 116-121
9. Терещенко О.Л. Партнерські відносини в контексті розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. *Ефективна економіка*. 2018. № 5.
10. Хэндфилд Р. Реорганизация цепей поставок: создание интегрированных систем формирования ценности / [пер. с англ.]. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2013. 416 с.
11. Чухрай Н.І. Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-партнерами : монографія. Львів : Растр-7, 2008. 360 с.
12. Шуть. О.Ю., Світлична К.С. Оцінка потенціалу партнерського менеджменту у фармацевтичних компаніях. *Приазовський економічний вісник*. 2020. №1(18). С. 171-174.
13. Gummerson E. Total Relationship Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2008. No 6 (2). pp. 101-104.
14. Christopher M., Payne A., Ballantine D. Relationship Management : Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together. UK, Oxford : Butterworth-Heinemann, 2002. 312 p.
15. Kuvaieva T. Assessment of competitive advantages of the enterprise functioning in network structures partnership type. *Mechanisms interaction competitiveness and innovations in modern international economic relations*. ISMA University, Riga (Latvia). 2017. Vol.3. pp. 30-38.

References

1. Bauersoks D.(2005) Logistika: integrovannaya tsep postavok [Logistics: integrated supply chain]. Moscow : ZAO «Olimp-Business». 640 p. (in Russian)
2. Burak I.O. Ocinka nadijnosti dilovykh partneriv pidpryemstva [Evaluation of the reliability of business partners of the enterprise] Young scientist. 2017. Vol. 4(44). pp.619-622.
3. Butenko N.V. Rozvytok partnerstva v natsionalni ekonomitsi [Developing partnerships in the national economy]. Kyiv, Institut ekonomiki i prognozuvannya NAN Ukraini, 2015, 358 p. (in Ukrainian)
4. Gholovchuk Ju.O., Stadnyk V.V. Paptnejski vidnosyny v pozvytku innovacijnoji dijalnosti pidpryemstva [Partnership relations in the development of innovative activity of the enterprise]. Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky. 2019. Vol. 4 (7). pp. 34-40.
5. Igan J. (2008) Marketing vzaimootnosheniy. Analiz strategiy na osnove vzaimootnosheniy [Relationship Marketing. Relationship Marketing Strategies Analysis]. Moscow, YUNITI-DANA Publ., 375 p. (in Russian)
6. Krykavskiy Ye. (2015) Partnerski vidnosyny na rynku B2B ta B2C: monohrafiia [Partnership relations in the B2B and B2C market]. Vyd-vo Lvivskoi politekhniki. (in Ukrainian)
7. Stadnyk V.V., Gholovchuk Ju.O. (2020) Upravlinnja innovacijami na osnovi rozvytku partnerskykh vidnosyn pidpryemstva : monohrafiia [Innovation management based on the development of enterprise partnerships]. Kamyanets-Podilsky: Ruta Printing House LLC, 232 p. (in Ukrainian)
8. Struk N.S. Konceptualni zasady rozvytku marketynghu partnerskykh vidnosyn pidpryemstv [Conceptual principles of enterprise partnership marketing development]. Black Sea Economic Studies. 2018. Vol. 30(1). pp. 116-121.
9. Tereshhenko O.L. Partnerski vidnosyny v konteksti rozvytku malogho ta srednjogho pidpryemnytva v Ukraini [Partnerships in the context of small and medium business development in Ukraine]. Efficient economy. 2018. Vol. 5.
10. Khendfild R. (2013) Reorganizatsiya tsepej postavok: sozdanie integrirovannykh sistem formirovaniya tsennosti [Reorganization of supply chains: creation of integrated systems for the formation of value]. Moscow : Williams Publishing House, 416 p. (in Russian)
11. Chukhrai N. I. (2008) Otsiniuvannia i rozvytok vidnosyn mizh biznes-partneramy [Assessment and development of relationships between business part-ners]: monohrafiia. Lviv : Rastr-7. (in Ukrainian)
12. Shutj. O.Ju., Svitlychna K.S. Ocinka potencialu partnerskogho menedzhmentu u farmaceutychnykh kompanijakh [Assessing the potential of partner management in pharmaceutical companies]. Priazovsky Economic Bulletin. 2020. Vol. 1(18). pp. 171-174.

13. Gummerson E. Total Relationship Marketing. Journal of the Academy of Marketing Science. 2008. No 6 (2). pp. 101-104.

14. Christopher M., Payne A., Ballantine D. Relationship Management : Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together. UK, Oxford : Butterworth-Heinemann, 2002. 312 p.

15. Kuvaieva T. Assessment of competitive advantages of the enterprise functioning in network structures partnership type. Mechanisms interaction competitiveness and innovations in modern international economic relations. ISMA University, Riga (Latvia). 2017. Vol.3. pp. 30-38.

Стаття надійшла до редакції 14.07.2021

Оксана Олександрівна КАРПЕНКО

Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая»
ORCID ID: 0000-0003-2943-1982
e-mail: o.karpenko@istu.edu.ua

Євгенія Леонідівна ОСИПОВА

Державний університет інфраструктури та технологій
ORCID ID: 0000-0003-3266-1164
e-mail: lavretta@ukr.net

ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Досліджено проблему управління конфліктами в організації, обґрунтовано необхідність озброєння менеджерів організацій знаннями та вміннями для найскорішого та найефективнішого подолання конфліктних ситуацій шляхом прийняття рішень, які б влаштовували всіх учасників конфлікту, оскільки встановлено, що затяжний конфлікт може негативно впливати на загальні показники діяльності підприємства. Зазначено, що вмілий керівник для ефективного розв'язання конфліктних ситуацій має опанувати і широко використовувати палітру таких навичок, як активне слухання, емоційний інтелект, терпіння, неупередженість, позитив, відкрите спілкування, скромність, пошук невербальних сигналів, знеособлення ситуації, демонстрування бажання вирішити проблему, здатність до розуміння позиції протилежної сторони, співпрацю тощо. Ідентифіковано ряд стилів врегулювання конфліктів, серед яких пристосування, уникнення, компроміс, змагання, співпраця, які мають застосовуватися у відповідних ситуаціях. Детерміновано, що застосування інституту медіації сприятиме найкращим результатам у вирішенні проблем управління конфліктами в організації.

Ключові слова: конфлікт, управління конфліктами, медіація, медіатор.

Oksana KARPENKO

Higher Educational Institution "Academician Yuriy Bugay
International Scientific and Technical University"

Yevheniia OSYPOVA

State University of Infrastructure and Technologies

APPROACHES TO CONFLICT MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION

The problem of conflict management in the organization is investigated, the necessity of arming managers of organizations with knowledge and skills for the fastest and most effective overcoming of conflict situations by making decisions satisfactory for all participants of the conflict is substantiated, since it is established that a prolonged conflict can negatively affect the overall performance of the enterprise. It is noted that a skillful manager for the effective resolution of conflict situations should master and widely use the palette of skills such as active listening, emotional intelligence, patience, impartiality, positive, open communication, modesty, finding non-verbal signals, depersonalizing the situation, demonstrating a desire to solve the problem, the ability to understand the position of the opposite side, cooperation and so on. Styles of conflict resolution are identified, including accommodation, avoidance, compromise, competition,

cooperation, which should be applied in appropriate situations. Using of mediation institution will promote the best results in solving problems of conflict management in the organization is determined.

Keywords: *conflict, conflict management, mediation, mediator.*

JEL Classification: D 74, M 11

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з науковими та практичними завданнями

Конфлікти часто виникають у діяльності людини та суспільства з різних причин та відбуваються за неоднакових обставин. Основне у вирішенні конфліктної ситуації полягає в тому, щоб озброїтися знаннями та вміннями для успішного її подолання. Для вирішення конфліктної ситуації необхідно бажання всіх її учасників (опонентів) дійти згоди, при об'єктивному ставленні один до одного, не торкаючись особистих якостей та характеристик учасників. Вирішення конфліктів – спільна діяльність учасників, спрямована на врегулювання виниклих протиріч шляхом прийняття рішень, які б влаштували всіх учасників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблемам управління конфліктами в організації присвячено праці зарубіжних та вітчизняних вчених і дослідників. У цілому дослідники схиляються до думки, що управління конфліктами в організації має бути системною діяльністю.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Разом із тим управління організаційними конфліктами в умовах нестабільності та сучасних особливостей функціонування організацій приділено недостатньо уваги, чим обумовлена необхідність подальшого наукового осмислення зазначеного питання і напрацювання практичних рекомендацій для впровадження в діяльність керівників компаній з метою підвищення ефективності функціонування цих компаній.

Формування цілей статті

Метою статті є дослідження підходів до управління конфліктами на підприємстві як однієї з важливих передумов забезпечення ефективного функціонування підприємства загалом

Виклад основного матеріалу дослідження

Проблема вивчення та аналізу конфліктних ситуацій в організаціях широко досліджується в сучасній літературі, проте залишається актуальною з огляду впливу таких ситуацій на результати діяльності персоналу, на морально-психологічний клімат в колективі, а звідси – на функціонування підприємства в цілому, його розвиток та підвищення конкурентоспроможності. Конфлікти завдають значної шкоди взаємодії у групах, стають причиною втрат виробничих ресурсів і часу. Поряд з тим своєчасно виявлені та вирішені конфліктні ситуації можуть стати засобом вирішення актуальних завдань. Конфлікти зазвичай пов'язані з дією людського фактора в організації, тому важливе значення для сучасних керівників має оволодіння технікою управління ними на противагу необхідності вирішення конфліктних проблем з їх наслідками [1].

Що стосується управління конфліктами в організації слід сфокусувати увагу на тому, що ефективність кожного підприємства в умовах ринкової економіки визначається його конкурентоспроможністю. Найважливішим

фактором, що впливає на конкурентоспроможність підприємства, є персонал – його кваліфікація, рівень освіти, моральні якості тощо. Аналіз діяльності сучасних підприємств показує, що однією з форм взаємодії між людьми і в певному сенсі засобом вирішення не лише бізнесових проблем, а й самоствердження особистості в колективі, є конфлікт. При цьому, управлінці цілком природно та обґрунтовано багато часу витрачають саме на управління конфліктами, зважаючи на необхідність найшвидшого та найефективнішого вирішення конфліктних ситуацій, оскільки конфлікт може порушити ефективну взаємодію між працівниками, між окремими підрозділами, що, в свою чергу, може призвести до негативних ситуацій, аж до зниження продуктивності праці, обсягів виробництва, обсягів збуту, рівня прибутку та рентабельності і цілком ймовірно навіть ослаблення конкурентних позицій на ринку.

В основі будь-якого конфлікту лежить ситуація, що включає протилежні цілі чи засоби їх досягнення у запропонованих обставинах. Виникнення конфліктів в організації може бути, наприклад, через неузгодженість дій між окремими структурними підрозділами організації; наявність начальників різних рівнів, які дають суперечливі розпорядження підлеглим; перекидання відповідальності один на одного; недостатній освітньо-професійний рівень як керівників, так і рядових виконавців; низькі моральні якості деяких членів трудового колективу та багато іншого.

Важливо відзначити, що конфліктна ситуація може виникнути об'єктивно через вплив низки внутрішніх або зовнішніх факторів, а може бути створена однією або обома протилежними сторонами, причому іноді через виключно суб'єктивне бачення причин конфлікту і внаслідок цього елементарного нерозуміння один одного.

Завдання вмілого керівника полягає в оцінці потенційно конфліктної ситуації та вжитті заходів щодо запобігання можливому конфлікту для його завчасного припинення та недопущення негативних наслідків у роботі організації, оскільки конфлікт неминуче призводить до невиправданих втрат для організації.

Результати проведених соціологами досліджень показали, що близько 70–80% свого робочого часу представники керівних посад перебувають під впливом прихованих і явних суперечностей, ігнорування яких може призвести до конфліктів, а сама участь у конфліктних ситуаціях займає до 20% робочого дня рядового співробітника [2].

У ході опитування 5000 штатних співробітників у дев'яти різних країнах 85% співробітників тією чи іншою мірою стикалися з конфліктами на роботі, а 29% опитаних – стикалися з конфліктами дуже часто. При цьому середня кількість годин, витрачених на тиждень на конфлікт на робочому місці, варіювалася від 0,9 до 3,3 години [3].

HR-фахівці з Великобританії проводили дослідження, в результаті якого виділено основні причини конфліктів (рис. 1).

На сьогоднішній день найпоширенішою поведінкою, пов'язаною з конфліктом на роботі, є відсутність поваги, про що повідомляють дві третини опитаних. Це підкреслює важливість поваги у відносинах, і як часто її відсутність може викликати конфлікт в організації.

Зазвичай стилі врегулювання конфліктів можуть варіювати, але всі вони використовують набір необхідних навичок. Щоб успішно впоратися з конфліктом, слід кожному з цих навичок вміти застосовувати у відповідній ситуації. Нижче наведено деякі з основних навичок, що використовуються

вміли менеджерами для ефективного управління конфліктами в організації, які систематизовано на основі [5-9]:

1. Активне слухання

Слухати, а не говорити, є запорукою успішного спілкування. Це особливо актуально, коли мова йде про вирішення конфліктів і управління конфліктами в команді. Активне слухання зосереджується на тому, щоб бути уважним до того, що має сказати інша людина. Ця навичка є універсальною компетенцією, якою повинен володіти будь-який неперевершений професіонал. Щоб практикувати активне слухання, найголовніше - це мати відкритий розум (і відкриті вуха!). Необхідно дати змогу іншим без перешкод пояснити свою точку зору, створити середовище, в якому всі будуть у центрі уваги, зосередитись на тому, що вони говорять і виявити новий момент у їхній аргументації, що допоможе сприяти спільному вирішенню проблем. Робота з протилежною стороною вимагає глибокого слухання та вміння віддзеркалювати й повторювати сказане. Іноді слід записати фрази іншої людини, а згодом дати відповідь, використовуючи те саме формулювання. Це допомагає з'ясувати будь-яку плутанину щодо обговорюваних питань. Крім того, слід обов'язково задавати запитання, коли бентежить якийсь пункт, і зосередитися на визначенні цілей іншої людини. Використання активного слухання зменшує ймовірність непорозуміння та неузгодженості і сприяє швидкому вирішенню проблеми.

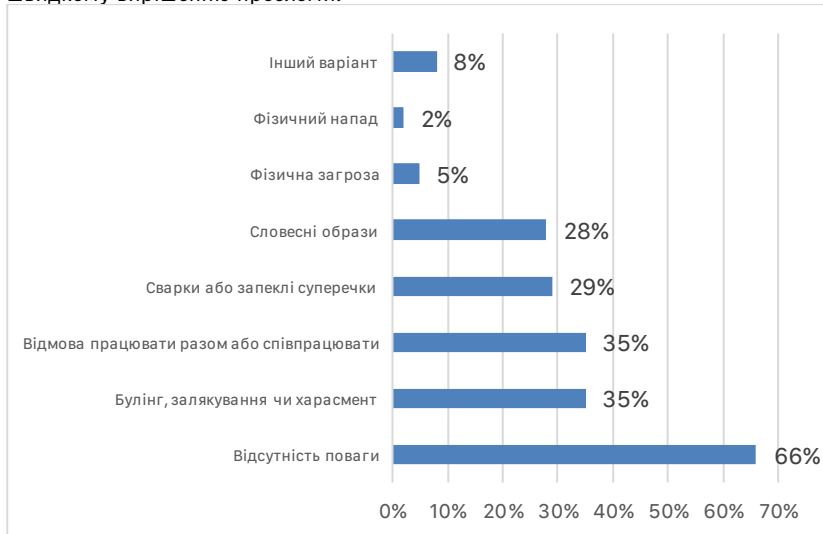


Рис. 1. Основні причини конфліктів [побудовано на основі 4]

2. Емоційний інтелект

Емоційний інтелект [7] описує здатність сприймати та розуміти емоції інших людей, а також свої власні. Ця навичка є важливою під час управління конфліктом, оскільки вона запобігає ескалації ситуації. Якщо ефективно інтерпретувати емоції опозиціонерів, то легше буде спілкуватися з ними, не провокуючи їх. Перш ніж почати будь-яку зустріч з вирішення конфлікту,

важливо зберігати спокій, щоб знайти рішення, яке працює для обох сторін. Розпізнавання та усунення розгубленості, гніву та розчарування внаслідок конфлікту залишає простір для всіх учасників, щоб творчо й логічно подумати про рішення. Вирішення конфлікту стає неможливим у гніві. Чудовий менеджер має емоційний інтелект, щоб тримати власні почуття під контролем, встановлює відповідний тон спілкування для своєї команди та тих, хто має протилежні погляди, завжди зберігаючи спокій.

3. Терпіння

Конфлікту не варто уникати, ним потрібно керувати, щоби швидко розв'язати конфліктну ситуацію. Це виявляється непростою справою, оскільки люди зазвичай не люблять визнавати свої помилки і через це часто до останнього наполягають на власній позиції щодо проблеми. Для вирішення конфлікту з такою людиною знадобиться неабияке терпіння. Важливо пам'ятати, що проблему можна не вирішити відразу, навіть якщо рішення очевидне. В ідеалі потрібно проявити терпіння, приділити час, щоб вислухати кожного учасника та оцінити кожен аргумент, аби не викликати у людей відчуття, що вони залишилися поза увагою в процесі прийняття рішень. При вмілому керуванні конфліктом вирішення проблеми буде досягнуто вчасно.

4. Неупередженість

Інша причина, по якій конфлікти важко розв'язувати, полягає в тому, що учасники не завжди зосереджуються на самому конфлікті. Конфлікт іноді може слугувати можливістю висвітлити суперечності, які виникли між залученими сторонами раніше. І навіть здається, що саму проблему не можна вирішити, доки не будуть вирішені попередні суперечки. У такій ситуації краще необхідно відокремити конфлікт від людей, які в ньому беруть участь, тобто не зосереджувати увагу на людях та їхніх особистих характеристиках, а фокусуватися на проблемі й пошуку її вирішення. Колись може й доведеться розібратися з тими минулими проблемами, але сьогодні насамперед слід вирішувати поточну ситуацію. При цьому не слід виявляти прихильність до однієї сторони - це може стати перешкодою у розв'язанні конфлікту.

5. Позитив

Важко дійти згоди щодо рішення, якщо це нікому не подобається. Позитивне ставлення до своїх дій з управління конфліктами - це чудовий спосіб продовжити розмову. Конфлікти сповнені перешкод, і потрібно бути готовими їх подолати, якщо необхідно знайти рішення. Позитивне ставлення може допомогти учасникам, які можуть побоюватися взаємодії, почуватися легше. Під час міжособистісного конфлікту легко опуститися до найнижчого емоційного стану когось із учасників. Якщо хтось починає підвищувати голос або стає негативним, бажано обірвати його завчасно, перевести розмову на більш позитивний тон, нагадати залученим сторонам про намагання знайти рішення, яке задовольняє всіх. Позитивне ставлення зробить людей більш відкритими та прийнятними і допоможе розмові не перерости в крик.

6. Відкрите спілкування

Відносини між людьми, які беруть участь у конфлікті, не завжди повертаються в норму, коли проблема вирішується. Ці відносини необхідно підтримувати після того, як буде знайдено рішення, щоб запобігти виникненню проблем у майбутньому. Створення відкритої лінії зв'язку між сторонами є найкращим підходом для підтримки здорових, довготривалих стосунків після конфлікту. Це дозволяє обом сторонам перевірити одна одну та переконатися, що обидві сторони дотримуються угоди. Якщо виникають нові виклики,

прецедент відкритого спілкування повинен полегшити учасникам подолання перешкод, не ризикуючи будь-яким прогресом, який вони досягли раніше.

7. Скромність

Важливою характеристикою людини є скромність, як показник вихованості впевненої в собі особистості. Людина добре знає свої сильні сторони, але просто не виставляє їх напоказ. Хтось може приймати скромність за слабкість і нерішучість, проте внутрішня, а не показова сила дозволяють такій людині впевнено слідувати до своєї мети і досягати бажаного. Займаючи сильнішу позицію в суперечці, скромні лідери не використовують конкурентну перевагу під час взаємодії з іншими. Натомість вони прислухаються до всіх думок і постійно відкриті до зворотного зв'язку, що в кінцевому підсумку приносить свої позитивні результати.

8. Пошук невербальних сигналів

Опір у конфліктній ситуації не обов'язково виникає у формі підвищеного голосу та гнівних слів. Невербальне спілкування також відіграє велику роль, адже мова тіла і тонкі невербальні сигнали можуть говорити про те, що насправді відбувається. Здатність визначати, коли мова тіла людини не збігається з його словами, розуміти і аналізувати, що мається на увазі під конкретним мовним актом комунікативних партнерів (тобто усвідомлювати ілюктивну силу висловлювання шляхом зіставлення ситуаційної інформації, при якій був висловлений мовний акт, і його зміст) і у такий спосіб ідентифікувати його – є край важливим для того, щоб привести свої аргументи до вирішення конфлікту.

9. Знеособлення ситуації

Не слід сприймати конфліктну ситуацію особисто, адже аргументи спрямовані не на учасників особисто, а на питання, що розглядаються. Якщо суперечка прив'язана до его, досягти конструктивного компромісу буде набагато складніше. Активний відсторонений підхід дозволить знеособити ситуацію і швидше прийти до розв'язання конфлікту.

10. Демонстрування бажання вирішити проблему

Кінцева мета в будь-якому конфлікті – досягти згоди між обома сторонами. Тушкові ситуації між сторонами можна вирішити завчасно та швидко і згенерувати колективне рішення, якщо сторони мають шире бажання вирішити проблему і навіть дещо поступитися особистими цілями.

11. Здатність до розуміння позиції протилежної сторони

«Глуха» оборона в суперечці не дозволяє бачити, не кажучи вже про розуміння, позицію інших. В інтересах просування до вирішення конфлікту замість того, щоб говорити «ні», доречно намагатися розвинути міслення протилежної сторони (хоча й не обов'язково погоджуватися з її поглядами) і за можливості спробувати встановити причину суперечки, поглянувши на ситуацію з іншого ракурсу.

12. Співпраця

Співпраця можливо налагодити на основі реалізації стратегії емерджентності [9], яка базується на принципах фрактальності (велике є відображенням малого, і навпаки), децентралізованої взаємозалежності (щоб подолати труднощі, потрібні спільні і взаємозалежні зусилля), свідомої пристосованості (зміни постійні, тому головне – намір, з яким ми їх приймаємо), непрямой циклічності (життя – низка перетворень), здатності створювати можливості (унікальність кожного не повинна заважати працювати у співдружності з іншими), життєстійкості і перетворювальної справедливості

(здатність долати труднощі визначає, чи зможемо ми змінити ситуацію на свою користь).

Якщо настанню конфліктів запобігти не вдається, до їх врегулювання можна підійти, використовуючи напрацьовані науковцями та практиками різні моделі. Ці моделі, як правило, включають обговорення загальних реакцій на конфлікт і способів ефективного вирішення конфлікту. Загальні принципи, що лежать в основі всіх моделей, полягають у наступному: конфлікт неминучий, і залежно від того, як ним управляти, можуть виникнути як позитивні, так і негативні наслідки; результати, швидше за все, будуть кращими за активної участі, а не уникнення; люди мають бути мотивовані на вирішення конфлікту; можна набути поведінкових, когнітивних та емоційних навичок; емоційні навички потребують самосвідомості; навколишнє середовище має бути нейтральним і відчувати себе в безпеці [10].

Для опису типів поведінки людей у конфліктних ситуаціях Кеннет Томас і Ральф Килманн [11] використовують двовимірну модель регулювання конфліктів, основними вимірами в якій є кооперація, пов'язана з увагою людини до інтересів інших людей, залучених у конфлікт, і напористість, яка робить акцент на захисті власних інтересів. Відповідно до цих двох основних вимірів виділяються п'ять стилів врегулювання конфліктів (табл.1).

Таблиця 1

Деякі стилі врегулювання конфліктів [12]

Стиль	Характеристика
Пристосування	Цей стиль полягає в тому, щоби просто поставити потреби інших сторін перед своїми власними. Учасник дозволяє опонентам «перемагати» і досягати свого. Пристосування підходить для ситуацій, якщо не пікуватися про проблему так сильно, як опонент, і якщо продовження конфлікту або не варте часу, або не варто відстоювати рішення, що може бути помилковим. Цей варіант полягає в тому, щоб підтримувати мир, не докладаючи більше зусиль, ніж того варто. Хоча це може здатися слабким, пристосування може бути абсолютно найкращим вибором для вирішення невеликого конфлікту та переходу до більш важливих питань.
Уникнення	Цей стиль має на меті зменшити конфлікт, ігноруючи його, видаляючи конфліктуючі сторони або ухиляючись від нього якимось чином. Членів команди, які конфліктують, можна вилучити з проєкту, щодо якого вони конфліктують, перенести терміни або навіть перепризначити людей до інших відділів. Це може бути ефективним стилем розв'язання конфлікту, якщо є шанс, що період охолодження буде корисним, або якщо потрібно більше часу, щоб обміркувати свою позицію щодо самого конфлікту. Однак уникнення не повинно бути замінною належного вирішення; відсунення конфлікту на невизначений термін може призвести до нових (і більших) конфліктів у майбутньому.
Компроміс	Цей стиль прагне знайти золоту середину, попросивши обидві сторони визнати деякі аспекти своїх бажань, щоб можна було домовитися про рішення. Цей стиль іноді називають програвшим, оскільки обидві сторони повинні відмовитися від деяких речей, щоб домовитися з більш широкого питання. Це використовується, коли існує обмежений час або коли рішення просто має прийнято, хоча і не бути ідеальним. Компроміс може призвести до образи, особливо якщо він надмірно використовується як тактика вирішення конфлікту, тому використовуйте його помірно.
Суперництво	Цей стиль відкидає компроміси і передбачає не піддаватися іншим точкам зору або бажанням. Одна сторона твердо стоїть на тому, що, на їхню думку, є правильним вирішенням ситуації, і не відступає, поки не досягне свого. Це може бути в ситуаціях, коли мораль диктує конкретні дії, коли немає часу на спроби знайти інше рішення або коли потрібно прийняти непопулярне рішення. Цей стиль може швидко вирішувати суперечки, але є висока ймовірність зниження морального духу та продуктивності.
Співпраця	Цей стиль дає найкращі довгострокові результати, в той же час досягти його часто дуже складно і трудомістко. Потреби та бажання кожної сторони враховуються, і знайдеться безпрограшне рішення, щоб усі залишилися задоволені. Це часто передбачає, що всі сторони сідають разом, обговорюють конфлікт і разом домовляються про вирішення. Це використовується, коли важливо зберегти відносини між усіма сторонами або коли саме рішення матиме значний вплив.

Уразі необхідності керівник організації або підрозділу разом з учасниками конфлікту, використовуючи перевірені практикою запозичені та власні стилі й навички врегулювання конфліктів, повинні застосовувати правила, що наведені у табл. 2.

Таблиця 2

Правила для вирішення робочих конфліктів [13]

Правила	Характеристика
1) Прийняти факт наявності конфлікту	Коли виникає суперечка, не уникайте її та не робіть вигляд, що нічого не сталося. Згодом напруга буде наростати, а конфлікт тільки посилюється. З проблемами слід розібратися якнайшвидше, перш ніж вони переростуть у ворожнечу і стануть частиною робочої атмосфери. Якщо виник конфлікт між співробітниками, слід запропонувати їм знайти його спосіб вирішити. Якщо виникло непорозуміння між відділами, саме час влаштувати тимблдінг. Якщо утворився конфлікт керівника з одним із підлеглих, необхідно вирішити його в приватному порядку.
2) Обговорити ситуацію	На регламентованій зустрічі кожен має висловитись і бути почутим іншою стороною. Якщо учасників конфлікту кілька, вони всі обов'язково мають отримати право пояснити свою позицію. Під час такого спілкування не варто шукати винних або проявляти агресію, в першу чергу потрібно зосередитись на проблемі, а не на особистостях.
3) Уважно всіх вислухати	Важливо приділити всю свою увагу оратору, не перебивати його, поки не прийде час ставити питання. Переконайтесь, що зрозуміли, про що хотів сказати співрозмовник. Повторити сказані слова, щоб не залишилось сумнівів і недовolenостей. Можна використовувати фрази на кшталт «Дозвольте мені переконатися, що я вас правильно розумію. Ви засмучені через ...», тому що ...». Уточнити те, що не до кінця зрозуміло, і просити <u>переформулювати думку або проговорити її ще раз. Не піддаватися емоціям.</u>
4) Знайти точки згоди	У суперечці акцент завжди робиться на розбіжностях, але вихід з неї можливий тільки тоді, коли ви знайдете щось спільне. Вказати співрозмовникам на те, в чому у вас сходяться думки, постаратися стати на місце іншої людини і побачити ситуацію її очима, виділити ті ідеї, які вам все ж сподобались, розказати про інші можливості й окреслити плюси командної роботи. Така поведінка продемонструє готовність шукати спільну мову і <u>будувати довірливе спілкування.</u>
5) Бути неупередженими	Керівник при вирішенні трудових конфліктів має зайняти позицію посередника, допомогти підлеглим вирішити внутрішні проблеми. Якщо розбіжність поглядів співробітників перебуває в піковій стадії, не дати їм заглибитись в емоції і власні образи, уважно стежити за темою і повертати її в потрібне русло, надати поради щодо подальших дій.
6) Вирішити проблему швидко і остаточно	Будь-який конфлікт має бути повністю закритий чітким рішенням. Сторони мають принести одна одній щирі, а не формальні вибачення і дійсно пробачити. Потрібно переконатись, що розбіжності зведені нанівець і більше це питання не виникатиме. Невирішені конфліктні ситуації обов'язково призводять до наростання невдоволення і гальмують розвиток компанії, тому яким би важким не здавався процес їх вирішення, необхідно позбутися них у зародку.

Проаналізувавши низку досліджень з питання вирішення конфліктної ситуації, американські психологи Д.Черткофф та Д.Ессер [14] дійшли висновку, що для вирішення конфліктної ситуації часто потребується участь посередника, присутність якого дозволяє учасникам конфлікту не допускати зайву емоційність та зберегти почуття власної гідності.

Роль такого посередника може виконувати медіатор - спеціально підготовлений нейтральний та незалежний фахівець, який допомагає сторонам конфлікту (спору) у його врегулюванні, організовує та проводить медіацію (рис. 2). У процесі медіації: рішення приймаються сторонами самостійно і спрямовані на задоволення їхніх глибинних потреб та інтересів; медіатор не пропонує варіанти і не приймає рішення за учасників [15].



Рис. 2. Функції медіатора [15]

У світовій практиці при врегулюванні конфліктів (спорів) широкого застосування набув інститут медіації, який надає можливість обирати досудові і позасудові способи для вирішення конфліктів (спорів) при збереженні можливості звертатись до суду для їх вирішення [16].

У більш практичному сенсі медіація – це примирення і знаходження конструктивного підходу до врегулювання суперечки, який дозволяє виявити важливі для обох сторін питання; під різним кутом розглядає предмет спору; дозволяє використати конфлікт як «інструмент навчання» і основу для покращення відносин між сторонами. Медіація забезпечує сторонам можливість відновити або іноді розпочати переговори [17].

Центр ефективного врегулювання спорів (ЦЕВС) визначає медіацію як «гнучкий конфіденційний процес, під час якого нейтральна сторона активно допомагає зацікавленим сторонам досягти згоди щодо врегулювання конфлікту або суперечки, але останнє слово при ухваленні рішення або умов угоди з врегулювання спору залишається за зацікавленими сторонами»[18].

Сьогодні медіація має великий потенціал для розвитку в спрах з органами влади, комерційних спрах, сімейних, трудових тощо. З метою закріплення на законодавчому рівні можливості проведення процедури медіації на розгляд Верховної Ради України було внесено законопроект № 2706 від 28.12.2019. Цим проектом Закону [19] зокрема визначено, що:

- медіація - добровільна, позасудова, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів.

- медіація проводиться за взаємною згодою сторін медіації з урахуванням принципів добровільності, конфіденційності, незалежності та нейтральності медіатора, неупередженості медіатора, самовизначення та рівності прав сторін медіації.

- медіація проводиться під керівництвом медіатора (медіаторів) з дотриманням вимог цього закону, договору про проведення медіації, правил проведення медіації та етики медіатора.

- медіатором може бути фізична особа, яка має вищу освіту та пройшла базову підготовку у сфері медіації в Україні або за її межами.

Закон України «Про медіацію» після прийняття Верховною Радою України матиме безпосередній позитивний вплив на сферу правовідносин, пов'язаних із вирішенням конфліктів (спорів), які виникають з цивільних, сімейних, трудових, господарських, адміністративних правовідносин, а також у кримінальних провадженнях при укладенні угод про примирення між потерпілим та підозрюваним, обвинуваченим та в інших сферах суспільних відносин.

Висновки з даного дослідження

і перспективи подальших розвідок у даному напрямку

Конфлікт – це реальність, з якою постійно стикаються організації. Вплив конфліктів на результативність діяльності організації є фактором, що вимагає своєчасного і адекватного реагування на конфліктну ситуацію з боку керівництва, вважаючи управління конфліктами важливою складовою управління підприємством, оскільки за несприятливих умов результат конфлікту може негативно відбитися на рівні конкурентоспроможності. Необхідно вчитися, як правильно поводитися у конфліктних ситуаціях, по можливості їх уникати або оперативного усувати. Для керівництва організації є дуже важливим опанувати відомі і напрацьовувати власні підходи до вирішення конфліктів у повсякденній практиці. Застосування інституту медіації вкупі з напрацьованими стилями і навичками управління конфліктами сприятиме найкращим результатам у справі мирного й цивілізованого врегулюванні конфлікту і подальшій співпраці сторін у будь-якій сфері суспільних відносин.

Література

1. Новікова, Н. (2013), Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. №2(41). с.79-83. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/41/316.pdf>
2. Біловодська, О.А., Кириченко, Т.В. (2017), Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. № 10. С. 177-182. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/33.pdf
3. Workplace Conflict and How Businesses Can Harness It to Thrive. Global Human Capital Report CPP (2008). URL: https://www.cpp.com/pdfs/ CPP_Global_Human_Capital_Report_Workplace_Conflict .pdf

4. Managing conflict in the modern workplace. Report CIPD (2020). URL: https://www.cipd.co.uk/Images/managing-conflict-in-the-workplace-1_tcm18-70655.pdf?roistat=1185924
5. Carroll, R. (2020), Guide to conflict resolution skills – plus real world examples. URL: <https://www.betterup.com/blog/conflict-resolution-skills>
6. Amaresan, S. (2021), 27 Conflict Resolution Skills to Use with Your Team and Your Customers. URL: <https://blog.hubspot.com/service/conflict-resolution-skills>
7. Goleman, D. (1998), Working With Emotional Intelligence, Bloomsbury Publishing, London.
8. Brown, A. M. (2017), Emergent Strategy: Shaping Change, Changing Worlds. AK Press. 210 p. URL: <https://gsanetwork.org/wp-content/uploads/2020/12/Emergent-Strategy-by-adrienne-maree-brown.pdf>
9. 50 найкращих книжок із саморозвитку в інфографіці (2020) / упор. ООО «Смарт Ридинг». Дніпро: Моноліт, 112 с.
10. Overton, Amy R, Lowry, Ann C. (2013), Conflict Management: Difficult Conversations with Difficult People. Dec; 26(4): 259–264. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3835442/>
11. Thomas, K.W., Kilmann, R.H. (1974), The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Tuxedo Park, N.Y.: Xicom, Inc.
12. Conflict Management Styles (2021). URL: <https://www.valamis.com/hub/conflict-management-styles>
13. 6 правил для вирішення робочих конфліктів (2020). URL: <https://stsaltiv.gov.ua/useful-info/6-pravil-dlya-virishennya-robochih-konfliktiv>
14. Chertkoff, J. M., Esser, J. K. (1976), A review of experiments in explicit bargaining. Journal of Experimental Social Psychology, 12, 464–487.
15. Хто такий медіатор (2017). URL: <http://namu.com.ua/ua/info/customers/who-is-a-mediator/>
16. Пояснювальна записка до проекту Закону України «Про медіацію» (2020). URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/GI02134A.html
17. Рунессон, Ерік М., Гі, Марі-Лоранс (2007), Медіація конфліктів і спорів у галузі корпоративного управління. Всесвітній форум з питань корпоративного управління. Фокус 4. URL: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/a2ccb952-d8ee-4ed2-8c03-c5a864f7cfcc/FocusReport_Ukr_final.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jtCwvPb
18. Центр ефективного врегулювання спорів (2004), Ефективне врегулювання комерційних спорів. Посібник медіатора Центру ефективного врегулювання спорів, 4-те вид. (Лондон: CEDR)
19. Проект Закону Закону України «Про медіацію» (2020). URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=68877

References

1. Novikova, N. (2013), Upravlinnia konfliktamy v orhanizatsii: pidkhody do vyirshennia ta profilaktyky. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. №2(41). s.79-83. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/41/316.pdf>
2. Bilovodska, O.A., Kyrychenko, T.V. (2017), Upravlinnia konfliktamy v systemi upravlinnia liudskym potentsialom pidpriemstv. *Ekonomika i suspilstvo*. № 10. S. 177-182. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/33.pdf
3. Workplace Conflict and How Businesses Can Harness It to Thrive. Global Human Capital Report CPP (2008). URL: https://www.cpp.com/pdfs/ CPP_Global_Human_Capital_Report_Workplace_Conflict.pdf

4. Managing conflict in the modern workplace. Report CIPD (2020). URL: https://www.cipd.co.uk/Images/managing-conflict-in-the-workplace-1_tcm18-70655.pdf?roistat_visit=1185924
5. Carroll, R. (2020), Guide to conflict resolution skills – plus real world examples. URL: <https://www.betterup.com/blog/conflict-resolution-skills>
6. Amaresan, S. (2021), 27 Conflict Resolution Skills to Use with Your Team and Your Customers. URL: <https://blog.hubspot.com/service/conflict-resolution-skills>
7. Goleman, D. (1998), Working With Emotional Intelligence, Bloomsbury Publishing, London.
8. Brown, A. M. (2017), Emergent Strategy: Shaping Change, Changing Worlds. AK Press. 210 p. URL: <https://gsanetwork.org/wp-content/uploads/2020/12/Emergent-Strategy-by-adrienne-maree-brown.pdf>
9. 50 naikrashchykh knyzhok iz samorozvytku v infohrafitsi (2020), upor. OOO «Smart Rydynh». Dnipro: Monolit, 112s.
10. Overton, Amy R, Lowry, Ann C. (2013), Conflict Management: Difficult Conversations with Difficult People. Dec; 26(4): 259–264. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3835442/>
11. Thomas, K.W., Kilmann, R.H. (1974), The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Tuxedo Park, N.Y.: Xicom, Inc.
12. Conflict Management Styles (2021). URL: <https://www.valamis.com/hub/conflict-management-styles>
13. 6 pravyl dlia vyirishennia robochykh konfliktiv (2020). URL: <https://stsaltiv.gov.ua/useful-info/6-pravil-dlya-virishennya-robochih-konfliktiv>
14. Chertkoff, J. M., Esser, J. K. (1976), A review of experiments in explicit bargaining. Journal of Experimental Social Psychology, 12, 464–487.
15. Khto takyi mediator (2017). URL: <http://namu.com.ua/ua/info/customers/who-is-a-mediator/>
16. Poiasniuvalna zapyskado proiektu Zakonu Ukrainy «Pro mediatsiiu» (2020). URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/GI02134A.html
17. Runesson, Erik M., Hi, Mari-Lorans (2007), Mediatsiia konfliktiv i sporiv u haluzi korporatyvnoho upravlinnia. Vsesvitnii forum z pytan korporatyvnoho upravlinnia. Fokus 4. URL: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/a2ccb952-d8ee-4ed2-8c03-c5a864f7cfcf/FocusReport_Ukr_final.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jtCwwPb
18. Tsentr efektyvnoho vrehuliuvannia sporiv (2004), Efektyvne vrehuliuvannia komertsiiynykh sporiv. Posibnyk mediatora Tsentru efektyvnoho vrehuliuvannia sporiv, 4-te vyd. (London: CEDR)
19. Proiekt Zakonu Ukrainy «Pro mediatsiiu» (2020). URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=68877

Стаття надійшла до редакції 19.09.2021

УДК 330
DOI: 10.53920/ES-2021-2-6

Олена Вадимівна КОЗИРЄВА

Національний фармацевтичний університет
ORCID ID: 0000-0002-2014-4584
e-mail: management@nuph.edu.ua

Ольга Вікторівна ПОСИЛКІНА

Національний фармацевтичний університет
ORCID ID: 0000-0003-4529-4332
e-mail: o.posilkina@gmail.com

Світлана Миколаївна КОВАЛЕНКО

Національний фармацевтичний університет
ORCID ID: 0000-0001-9473-685X
e-mail: svetlana_kovalenko@ukr.net

Юлія Сергіївна БРАТИШКО

Національний фармацевтичний університет
ORCID ID: 0000-0002-3831-8722
e-mail: bratishko1411@gmail.com

Олена Вячеславна ЛІТВІНОВА

Національний фармацевтичний університет
ORCID ID: 0000-0003-1578-7398
e-mail: hlitvinova@gmail.com

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ФАРМАЦІЇ

Наукові дослідження присвячені розробці теоретичних, методичних і науково-практичних засад управління соціально відповідальною діяльністю вітчизняних фармацевтичних компаній як найважливішої умови підвищення якості, ефективності та доступності фармацевтичного забезпечення населення, що набуває особливої актуальності в умовах світової пандемії, закриття державних кордонів і порушення бізнес зв'язків вітчизняних фармацевтичних компаній із закордонними партнерами. До того ж впровадження підходів та інструментів соціально відповідального менеджменту у діяльність вітчизняних фармацевтичних компаній сприятиме зростанню їх інвестиційної привабливості і покращенню ділової репутації, що позитивно впливатиме на підвищення їх конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і зовнішньому фармацевтичному ринках.

Ключові слова: управління соціальною відповідальністю, фармацевтичний менеджмент, конкурентоспроможність, фармацевтичний ринок.

**Olena KOZYRIEVA, Olga POSILKINA,
Svitlana KOVALENKO, Yuliia BRATISHKO, Elena LITVINOVA**
National University of Pharmacy

MODERN APPROACHES TO THE MANAGEMENT OF THE SOCIAL RESPONSIBILITY SYSTEM IN PHARMACY

Research is devoted to the development of theoretical, methodological and scientific-practical principles of management of socially responsible activities of domestic pharmaceutical companies as a key condition for improving the quality, efficiency and accessibility of pharmaceutical supply, which is especially relevant

in a global pandemic, closing state borders and domestic pharmaceutical companies with foreign partners. In addition, the introduction of approaches and tools of socially responsible management in the activities of domestic pharmaceutical companies will increase their investment attractiveness and improve their business reputation, which will have a positive impact on increasing their competitiveness in both domestic and foreign pharmaceutical markets.

In the conditions of development of globalization and integration processes, formation of network economy and knowledge society, rapid expansion and complication of interrelations of national economies and people, growth of their interdependence the problem of socially responsible functioning of business, including based on the introduction of international standards of social responsibility (JI). The coronavirus pandemic (COVID-19) has also significantly changed attitudes toward company priorities around the world. The global pharmaceutical industry was one of the first to feel the effects of the closure of China's economy, which accounts for about 40% of world production of active pharmaceutical ingredients (APIs), and other raw material suppliers. The closure of borders and the long-term quarantine regime have posed significant threats not only to the supply chain for pharmaceutical manufacturers, but have also seriously affected the efficiency of pharmacy as a whole. There was a decrease in sales of prescription drugs (drugs), which complicates the withdrawal of new drugs and stimulates changes in the distribution system. The research activities of pharmaceutical companies (FCs) in non-COVID-19 areas have slowed significantly due to the pandemic. Most clinical trials have had to be suspended due to quarantine restrictions, which are slowing the launch of new drugs. Thus, the pandemic disrupted the normal functioning of all components of domestic pharmacy and exacerbated the problem of access to the population of quality pharmaceutical care. The current situation in domestic and international pharmacy should be a major impetus for a complete rethinking of the philosophy of FC, which in these difficult times must finally realize its own great JI, and begin to build more transparent, open, innovative and socially caring. Only the actions of the FC, as socially responsible organizations, will create hope for the survival not only of individual companies, but also of domestic pharmacy as a whole, and, accordingly, to preserve the health of the population of Ukraine.

Key words: *social responsibility management, pharmaceutical management, competitiveness, pharmaceutical market.*

JEL Classification: D70, Q32, R11

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Наукові дослідження присвячені розробці теоретичних, методичних і науково-практичних засад управління соціально відповідальною діяльністю вітчизняних фармацевтичних компаній як найважливішої умови підвищення якості, ефективності та доступності фармацевтичного забезпечення населення, що набуває особливої актуальності в умовах світової пандемії, закриття державних кордонів і порушення бізнес зв'язків вітчизняних фармацевтичних компаній із закордонними партнерами. До того ж впровадження підходів та інструментів соціально відповідального менеджменту у діяльність вітчизняних фармацевтичних компаній сприятиме зростанню їх інвестиційної привабливості і покращенню ділової репутації, що позитивно впливатиме на

підвищення їх конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і зовнішньому фармацевтичному ринках.

В умовах розвитку глобалізаційних та інтеграційних процесів, становлення мережевої економіки і суспільства знань, стрімкого розширення та ускладнення взаємозв'язків національних господарств і людей, зростання їх взаємозалежності особливої уваги набуває проблема соціально відповідального функціонування бізнесу, у т.ч. на основі запровадження міжнародних стандартів соціальної відповідальності (СВ).

Пандемія коронавірусної хвороби (COVID-19) також суттєво вплинула на зміну поглядів щодо пріоритетів діяльності компаній у всьому світі. Глобальна фармацевтична галузь одна з перших відчула наслідки закриття економіки Китаю, на який припадає близько 40% світового виробництва активних фармацевтичних інгредієнтів (АФІ), та інших країн постачальників сировини. Закриття кордонів і режим тривалого карантину створили суттєві загрози не тільки в ланцюжку постачань для фармацевтичних виробників, а і серйозно вплинули на ефективність функціонування фармації в цілому. Відбулося зниження продажів рецептурних лікарських засобів (ЛЗ), що ускладнює виведення нових препаратів і стимулює зміни в дистрибуційній системі. Дослідницька діяльність фармацевтичних компаній (ФК) у напрямках, не пов'язаних із COVID-19, істотно сповільнилася під впливом пандемії. Більшість клінічних досліджень довелося призупинити через обмеження карантину, що сповільнює виведення нових лікарських препаратів на ринок. Отже, пандемія порушила нормальне функціонування всіх складових вітчизняної фармації і загострила проблему доступності для населення якісної фармацевтичної допомоги. Ситуація, яка сьогодні склалася у вітчизняній і світовій фармації, повинна стати серйозним поштовхом для повного переосмислення філософії діяльності ФК, які в ці важкі часи повинні нарешті усвідомити велику власну СВ, та почати вибудовувати діяльність більш прозоро, відкрито, інноваційно спрямовано та соціально турботливо. Лише дії ФК, як соціально відповідальних організацій, будуть створювати надію на виживання не тільки окремих компаній, але й вітчизняної фармації в цілому, а відповідно і збереження здоров'я населення України.

Аналіз досліджень та публікацій

Дослідженнями різних аспектів управління соціально відповідальною діяльністю (СВД) суб'єктів фармацевтичного ринку (СФР) займалися такі науковці: Галій Л., Громовик Б., Євтушенко О., Зарічкова М., Кабачна А., Книш Є., Котвіцька А., Мнушко Т., Немченко А., Посилкіна О., Слободянюк М., Ткаченко Н., Толочко В., Артюх Т., Волкова А., Суріков О., Червоненко Н., Черкашина А., Чмихало Н. та ін. Але, незважаючи на значний науковий наробок цих вчених, не вирішеними залишаються питання формування, організаційного забезпечення, оцінки та розвитку системи соціальної відповідальності фармацевтичного бізнесу (СВФБ). З огляду на зростаючу роль в умовах сьогодення СВД ФК у всьому світі, а також для пошуку шляхів вирішення існуючих проблем щодо СВФБ актуальними є дослідження щодо розробки методологічних, методичних і науково-практичних засад побудови системи управління СВД СФР. Вищезазначене зумовило актуальність теми, мету, завдання, структуру та логічну побудову досліджень.

Формулювання цілей статті

Метою роботи є розробка теоретичних, методичних і науково-практичних засад управління СВД ФК в Україні для зростання соціальної

спрямованості їх діяльності, інвестиційної привабливості і конкурентоспроможності, що сприятиме підвищенню якості, ефективності і доступності фармацевтичного забезпечення населення України.

Об'єкти дослідження: соціально спрямована діяльність вітчизняних і зарубіжних ФК та ЗВО медичного та фармацевтичного профілю; чинна нормативно-правова база, міжнародні та вітчизняні регуляторні та нормативні документи у сфері трудового, екологічного, господарського законодавства; статистичні та відомчі дані МОЗ України, облікові дані, анкети фахівців – експертів з управління розвитком ФК, спеціалістів в галузі фармації.

Предмет дослідження. Теоретичні, методичні та науково-практичні підходи та організаційно-правові засади управління СВД у фармації з урахуванням євроінтеграційних процесів; методики оцінки корпоративної соціальної відповідальності (КСВ); алгоритми та моделі управління КСВ; методичні підходи до ідентифікації ризиків СВ; освітні програми та плани підготовки фахівців із СВ.

Методи дослідження. При виконанні роботи були використані загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема, системний, контент-аналіз, наукового синтезу, логічного узагальнення, порівняльного аналізу, метод моніторингу, вимірювання, статистичний аналіз та ін. Накопичення, коригування, систематизація інформації отриманих результатів здійснювалися в електронних таблицях Microsoft Office Excel. Візуалізація результатів здійснювалася за допомогою програми Microsoft Office Visio. Статистичний аналіз проводився з використанням програм Statistica та Grafikus.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні нових та поглибленні існуючих теоретичних і науково-практичних підходів, що спрямовані на розв'язування актуальної наукової проблеми – розробку методологічних і методичних засад побудови системи СВ у фармації на різних рівнях управління, в основу якої покладено розуміння необхідності збалансування інтересів споживачів ЛЗ, ФК та аптечних закладів, суспільства і держави для підвищення доступності ЛЗ і надання пацієнтам належної фармацевтичної допомоги, з одного боку, і створення умов для сталого розвитку СФР, з іншого.

Виклад основного матеріалу

Позитивний досвід ведення соціально відповідального бізнесу закордонними ФК зумовив позитивну динаміку розвитку СВ серед вітчизняних ФП. Прагнення вітчизняних ФП вийти на міжнародний фармацевтичний ринок стимулює їх до вибудовування власної діяльності у відповідності до міжнародних вимог.

Розпочинаючи аналіз феномену КСВ як актуального явища розвитку фармацевтичного бізнесу, необхідно звернутися до його витоків, що сприятиме формуванню і подальшому розвитку методологічних основ концепції СВФБ. Аналіз еволюції теорій щодо розуміння сутності та змістових характеристик КСВ показує, що протягом декількох десятиліть вчені розробляли й удосконалювали цю концепцію (рис. 1), що і створює теоретичну основу побудови сучасної системи СВФБ. Найважливішим методологічним принципом побудови сучасної, адаптованої до міжнародних стандартів системи СВФБ, є розуміння необхідності її інтеграції в систему СВ в країні. До того ж необхідним є формування модельної бази СВФБ з урахуванням національних особливостей та наявних соціально-економічних умов функціонування ФК в Україні. Нами визначені специфічні характеристики національної моделі СВ, які сформувалися

під впливом євроінтеграційних процесів, що відбуваються сьогодні в Україні (рис. 2).

Дана модель об'єднує сучасний світовий (європейський, американський, азійський) досвід формування КСВ та відображає концептуальні спрямування її подальшого розвитку згідно з вимогами міжнародних стандартів. Наведена модель дає розуміння рівня КСВ та її напрямків, які сформувались на сьогодні в Україні. Тобто українська модель СВ на даний час майже повністю зорієнтована на забезпечення базового рівня КСВ, який полягає у чіткому (обов'язковому) дотриманні чинного національного законодавства у сфері якості, дотриманні податкового, екологічного, трудового законодавства, законодавства у сфері вищої освіти та охорони здоров'я, але все що «понад» цього базового рівня, тобто те, що є «добровільним», ФК реалізують за власним вибором.

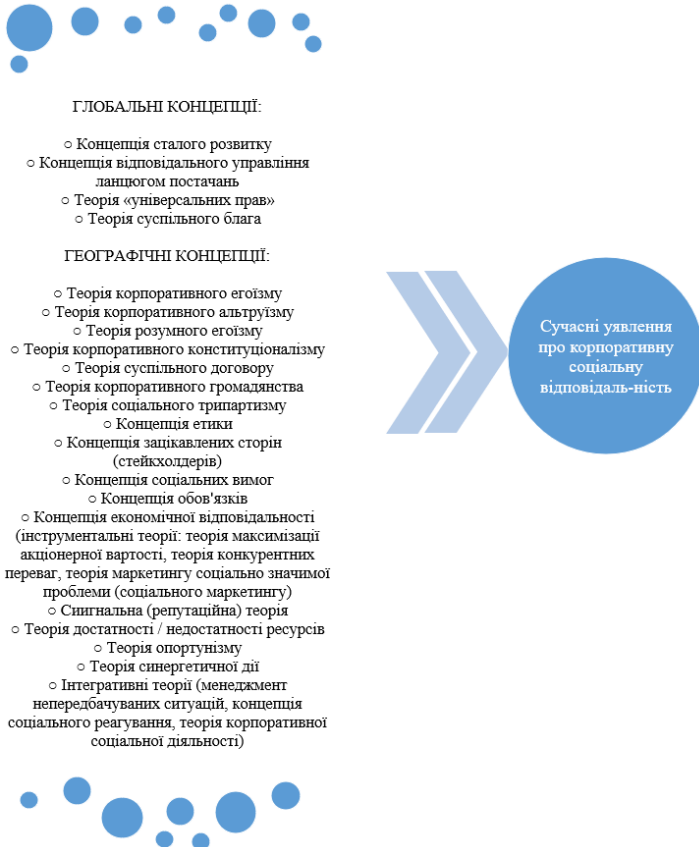


Рис. 1 Сукупність теорій корпоративної соціальної відповідальності, які утворюють теоретичне підґрунтя формування сучасної концепції соціальної відповідальності фармацевтичного бізнесу (узагальнено на підставі джерел)

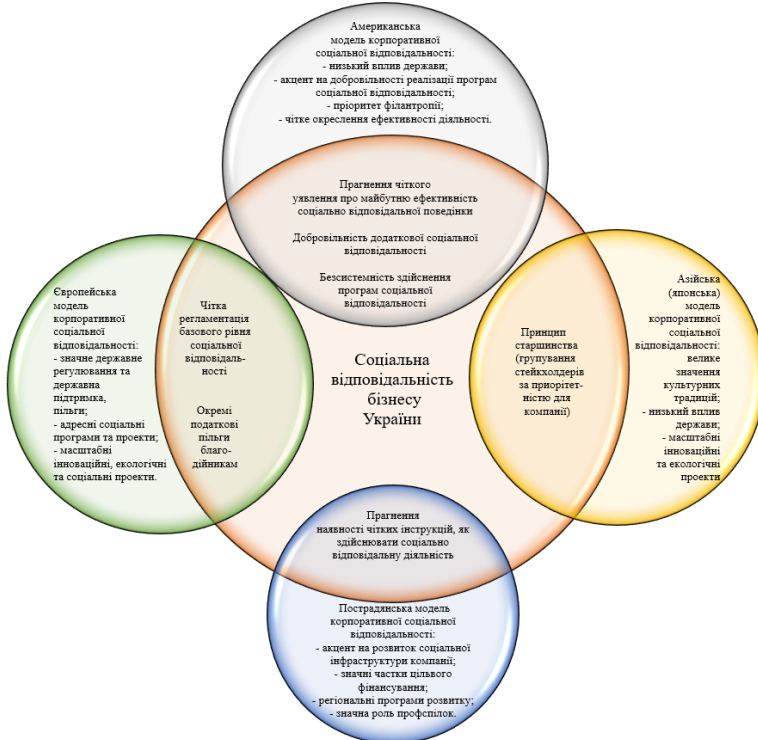


Рис. 2. Характеристика особливостей на національній моделі соціальної відповідальності (власна розробка)

Національною особливістю є те, що сьогодні деякі вітчизняні ФК виявляють бажання мати чіткі інструкції до реалізації соціально відповідальної діяльності, бо вони звикли виконувати чіткі інструкції держави, міністерств та відомств у своїй поточній діяльності, тому і на цю сферу функціонування ними переноситься такий самий підхід. А СВ за своєю природою є індивідуальною для кожної ФК. Свій неохочий перехід до реалізації програм додаткової СВ вітчизняні ФК найчастіше пояснюють відсутністю достатнього фінансового потенціалу та бажанням забезпечити фінансово міцну поточну діяльність. До того ж на теперішній час довгострокові інноваційні та соціальні проекти українськими ФК реалізуються фрагментарно. Але тут існує значне протиріччя між причинами та наслідками. У вітчизняних ФК недостатньо розвинута соціально відповідальна діяльність через брак фінансових ресурсів, чи навпаки – існує брак фінансових ресурсів через в середньому низьку додаткову соціальну відповідальність українських ФК? Якщо змінити акценти з того, що є первинним, а що вторинним, то і розуміння значення КСВ приходить само собою. Постулатом для ФК має стати позиція: щоб бути інвестиційно привабливою, конкурентоспроможною компанією із бездоганною репутацією завтра необхідно бути соціально відповідальною ФК вже сьогодні.

Проведені нами дослідження дозволили визначити наукові принципи, на які повинна опиратися система управління СВФБ в Україні, зважаючи на загальносвітові тенденції і вимоги міжнародних стандартів:

1) принцип дії на засадах абсолютної добровільності – тобто ФК мають самостійно, без відчуття зовнішнього тиску повністю прийняти бізнес позицію функціонування на благо суспільства, не тому, що цього вимагають зовнішні фактори, а тому, що вони самі розуміють величезну силу впливу власної діяльності на людство;

2) комплексність – тобто ФК повинні бути соціально відповідальними у всіх сферах, як зовнішній, так і внутрішній. Не допустимо, наприклад, бути відповідальним перед споживачами за якість, цінову та фізичну доступність ЛЗ і одночасно нехтувати соціальними інтересами персоналу, досягаючи зниження собівартості продукції за рахунок зниження заробітної плати або не надаючи йому конкурентного соціального пакету, або перевантажуючи персонал;

3) системність – тобто ФК як соціально відповідальні організації, повинні розуміти взаємозв'язок соціально відповідальної, господарської, фінансової, інноваційної, інвестиційної, маркетингової, логістичної складової власної діяльності, як єдиної цілісної системи, «системного організму», з якого неможливо вичленити якийсь окремий напрям, не зачіпаючи інший;

4) перманентність – не просто довготривала, а постійна, стабільна реалізація ФК соціально відповідальних проектів та програм;

5) вагомість – інвестування достатніх ресурсів ФК у власний соціально-інноваційний розвиток;

6) відкритість, прозорість та публічність – повне розкриття та активне розповсюдження інформації про напрямки соціально відповідальної діяльності ФК шляхом регулярного ініціативного складання соціальної (нефінансової) звітності і представлення компанії в інформаційному середовищі, ведення корпоративного дайджесту, тісна взаємодія із засобами масової інформації, інфлюенсерами, активне представлення компанії та результатів її соціально відповідальної діяльності у соціальних мережах;

7) адресність соціальної підтримки – всю соціально відповідальну діяльність, соціальні програми та проекти ФК повинні надавати конкретній групі стейкхолдерів, або навіть окремій особі. Соціальна підтримка повинна здійснюватися за критерієм «від кого» і «до кого», тоді ФК мають змогу досліджувати її ефективність завдяки прослідковуванню шляху цих дій та заходів;

8) різноманітність форм, методів та напрямів реалізації – тобто ФК повинні самостійно обирати інструменти здійснення соціально відповідальної діяльності серед будь яких доступних їм, та можуть у будь який спосіб їх комбінувати, змінювати їх перелік, модернізувати, удосконалювати, пристосовувати, виходячи із власних цілей, власного потенціалу та спрямовувати їх на обраних стейкхолдерів;

9) самоаналіз та самоаудит – під час здійснення соціально відповідальної діяльності ФК повинні безперервно проводити моніторинг власної діяльності, який сприяє отриманню актуальної інформації про стан її реалізації та дозволяє вчасно діагностувати проблеми;

10) самостандартизація – тобто, керуючись міжнародними стандартами, рекомендаціями, положеннями, ФК повинні самостійно розробляти

власну політику у сфері КСВ, крокуючи шляхом постійного вдосконалення власної діяльності;

11) принцип партнерської взаємної вигоди – один із основоположних принципів КСВ, який дає розуміння, що соціальна відповідальність не є «грою в одні ворота». ФК, які вирішили йти шляхом соціально відповідальної діяльності, отримують великий спектр зисків, які торкаються довготривалого, стратегічного забезпечення власної конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості, інноваційного соціально-економічного сталого розвитку. Тобто розуміння того що реалізація моделі СВФБ – це вигідно для всіх учасників цього процесу, бо внаслідок її реалізації ФК здатні підвищити власну соціально-економічну ефективність (збільшення результативності фінансово-господарської діяльності за рахунок підвищення лояльності споживачів, лікарів, пацієнтів; стабільність поточного забезпечення діяльності за рахунок партнерських відносин із постачальниками фармацевтичної сировини та субстанцій; збільшення ефективності управління фармацевтичним персоналом за рахунок підвищення його лояльності та зміцнення корпоративної культури; збільшення надходжень інвестиційного капіталу за рахунок укріплення партнерських відносин із фінансово-кредитними установами, інвестиційними фондами, приватними акціонерами; збільшення ефективності інноваційної діяльності за рахунок партнерства із науковими установами, закладами вищої освіти, лабораторіями та базами клінічних досліджень; підвищення державної та регіональної підтримки за рахунок зміцнення приватно-державного партнерства; формування гідної ділової репутації). Хоча і у довгостроковому періоді, але ці мотиви є принциповими для визначення безальтернативної необхідності для ФК бути ще більш соціально відповідальними;

12) антикорупційний принцип – ФК повинні діяти чесно, відкрито, прозоро і лише у межах правового поля, викоринюючи явище корупції як у національному, та к і у глобальному масштабі;

13) принцип добросесної конкуренції – ФК повинні діяти у відповідності да антимонопольного законодавства, бути максимально чемними по відношенню до конкурентів, діяти лише у межах правового поля, викоринюючи явище економічного шпіонажу.

14) принцип консолідованої соціальної відповідальності, який полягає в розумінні всіма ФК того, що лише за умов дотримання всіма суб'єктами фармацевтичної галузі базового рівня СВ в країні можна побудувати ефективну і відповідну вимогам міжнародних стандартів систему фармацевтичного забезпечення населення.

Виходячи з означених методологічних принципів нами побудована концептуальна модель СВФБ в нових умовах господарювання: розвитку глобалізаційних та інтеграційних процесів, наслідком яких стає в т.ч. і загроза пандемій, певної вичерпаності (обмеженості) ресурсів, інформатизації суспільства і цифровізації економіки, зростання ролі людського капіталу в умовах загострення конкурентної боротьби не тільки між окремими компаніями, а між державами тощо (рис.3).

У моделі номерами проставлені визначені нами методологічні принципи побудови системи СВФБ. Завдяки реалізації зазначених наукових принципів будь який СФР у власній соціально відповідальній еволюції має пройти певні етапи розвитку: від відповідального фармацевтичного виробника (рівень відповідальності перед споживачами, пацієнтами, лікарями, фармацевтами, провізорами), постачальника фармацевтичної сировини та субстанцій,

відповідального надавача фармацевтичної допомоги до відповідального суб'єкта, який діє у межах правового поля (рівень відповідальності перед державою, місцевою владою, контролюючими органами, інвесторами, фінансово-кредитними установами, місцевим співтовариством, засобами масової інформації, суспільством в цілому), потім до відповідального бізнес партнера та роботодавця (рівень відповідальності перед персоналом, акціонерами, власниками, постачальниками, конкурентами), потім до відповідального інноватора, активного учасника інноваційного розвитку шляхом впровадження інноваційних ЛЗ, проводячи відповідні наукові дослідження (рівень відповідальності перед суспільством, науковими установами, закладами вищої професійної освіти), до соціально відповідальної компанії, яка добровільно взяла на себе додаткові зобов'язання перед прийдешніми поколіннями.

Тому СВ має бути адитивною з огляду на формування ефективного ланцюга фармацевтичного забезпечення населення (рис. 4), тобто має складатися із:

- СВ фармацевтичного персоналу (особистісний рівень (нанорівень) СВ);

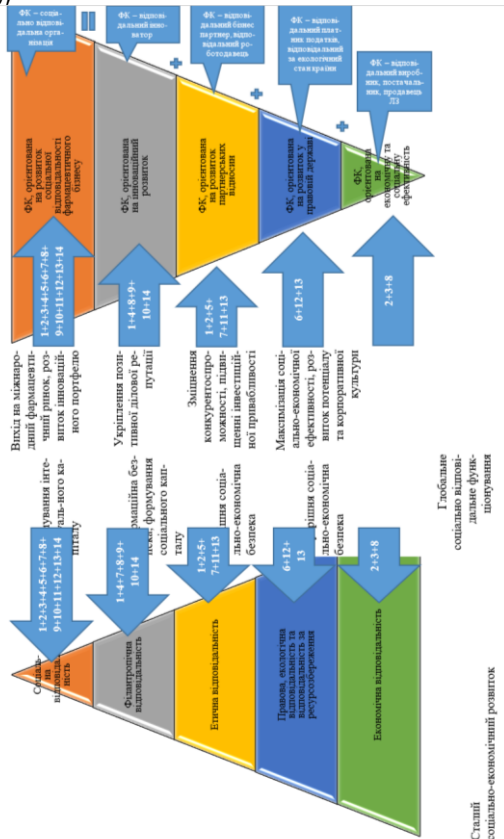


Рис. 3 Концептуальна рівнева модель соціальної відповідальності фармацевтичного бізнесу в умовах розвитку глобалізаційних і інтеграційних процесів (власна розробка)

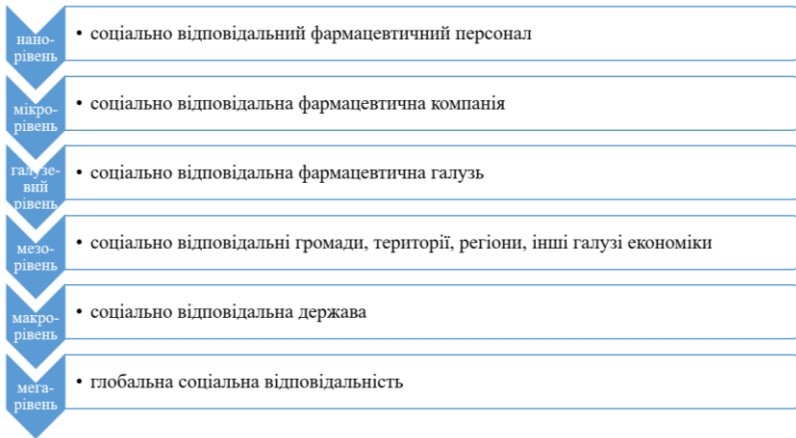


Рис. 4 Рівні формування соціальної відповідальності фармацевтичного бізнесу (власна розробка)

- СВ окремої ФК (мікрорівень соціальної відповідальності – фармацевтичні виробники, підприємства-виробники субстанцій, ветеринарних препаратів, лікувальних косметичних засобів, дієтичних добавок тощо; підприємства, які здійснюють оптову та роздрібну реалізацію цієї продукції; наукові заклади, які виконують науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки зі створення нових ЛЗ, технологічних процесів, обладнання та методів контролю якості; навчальні заклади, які здійснюють підготовку та перепідготовку фахівців для потреб галузі, а також організації та установи, які формують і реалізують інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності компанії);

- СВ керівників системи охорони здоров'я на регіональному рівні, професійних громадських організацій, закладів охорони здоров'я і ФК, які діють на визначеній території (мезорівень);

- СВ фармацевтичного сектору галузі охорони здоров'я в цілому (галузевий рівень відповідальності) – керівних органів системи охорони здоров'я (фармації) і персональної відповідальності керівників галузі і громадських професійних (за фармацевтичним профілем) організацій;

- СВ держави в цілому (макрорівень);

- глобальної СВФБ (мегарівень).

Тому важливо зрозуміти, що СВ як явище може існувати лише у вільному середовищі і можлива лише для вільних у своїх діях суб'єктів, які при цьому неухильно і свідомо дотримуються закону, прав людини, норм поведінки, етики та моралі, є солідарними, постійно узгоджують інтереси зі всіма стейкхолдерами, функціонують на засадах чесності, відкритості, прозорості, підзвітності та піклуються про наслідки власної діяльності для суспільства і, що особливо важливо, для майбутніх поколінь.

Висновки з даного дослідження

і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Визначено методологічні принципи побудови системи СВФБ в нових умовах господарювання СФГ: розвитку глобалізаційних та інтеграційних процесів, наслідком яких стає в т.ч. і загроза пандемій, певної вичерпаності

(обмеженості) ресурсів, інформатизації суспільства і цифровізації економіки, зростання ролі людського капіталу в умовах загострення конкурентної боротьби не тільки між окремими компаніями, а між державами та з урахуванням ситуації, що склалась у світі в контексті пандемічної кризи. Обґрунтовано напрямки дисертаційного дослідження, доведено їх актуальність і значущість для української фармації.

Література

1. Котвіцька А. А. Соціальна фармація. Фармацевтична енциклопедія. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/6637/socialna-farmaciya> (дата звернення: 20.09.2020).
2. Євтушенко О. М., Мнушко З. М. Ризики у фармації. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/5711/riziki-u-farmacii> (дата звернення: 20.09.2020).
3. Толочко В. М., Зарічкова М. В. Посилення соціальної відповідальності в діяльності аптечних закладів України. Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 17-20 берез. 2014 р. Харків : Вид-во НФаУ, 2014. 484 с.
4. Толочко В. М., Галій Л. В. Управління персоналом фармацевтичних організацій на основі компетенцій : монографія. Харків : Авіста-ВЛТ, 2010. 180 с.
5. Ткаченко Н. О. Соціальна відповідальність у фармації : монографія / за наук. ред. проф. Б. П. Громовик. Запоріжжя : Вид-во ЗДМУ, 2018. 217 с.
6. Унгурян Л. М., Беляева О. І., Каравелкова Ю. С. Еволюція соціальних ролей фармацевтичних фахівців. Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи : матеріали III міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 25-28 квіт. 2017 р. Харків : Вид-во НФаУ, 2017. С. 115–117.
7. Партишев О., Стогній А., Чобану А. Корпоративна соціальна відповідальність. Фармацевтичний бізнес. Фармацевт Практик. 2012. № 5. С. 8–9.
8. Фармацевтичний бізнес України проявив високу соціальну відповідальність. Еженедельник Аптека. 2012. № 39. С. 6.
9. Корпоративна соціальна відповідальність та індекс прозорості фармацевтичних кампаній України. URL: <https://www.apteka.ua/article/131921> (дата звернення: 20.09.2020).
10. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки) : монографія / О. Ф. Новікова та ін. ; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2013. 296 с.
11. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. Економічна теорія. 2013. № 4. С. 5–26.
12. Грицина Л. А. Реалізація корпоративної соціальної відповідальності під-приємства в системі зацікавленості та взаємовідносин сторін. Вчені записки Кримського інженерно-педагогічного університету. Економічні науки. 2008. Вип. 12. С. 73–77.
13. Третяк М. Соціальна відповідальність бізнесу як об'єкт державного регулювання. Публічне управління: теорія та практика. 2014. № 3. С. 147–153.
14. Горохова Т. В. Впровадження нефінансової та інтегрованої звітності у системі стратегії корпоративної соціальної відповідальності. Вісник Донецького національного університету. Серія В: економіка і право. 2013. Вип. 2. С. 71–75.

15. Концепція Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні (проект). URL: http://svb.ua/sites/default/files/201108_koncepciya_nacionalnoyi_strategiyi_svb.pdf (дата звернення: 20.09.2020).

16. Десять принципів Глобального Договору ООН. URL: <https://globalcompact.org.ua/who—we—are/> (дата звернення: 20.09.2020).

17. Центр «Розвиток Корпоративної Соціальної Відповідальності». URL: <http://csr-ukraine.org/> (дата звернення: 20.09.2020).

References

1. Kotvitska A. A. Sotsialna farmatsiia. Farmatsevtichna entsyklopediia. URL: <https://www.pharmacycyclopedia.com.ua/article/6637/socialna-farmaciya> (data zvernennia: 20.09.2020).

2. Yevtushenko O. M., Mnushko Z. M. Ryzky u farmatsii. URL: <https://www.pharmacycyclopedia.com.ua/article/5711/riziki-u-farmacii> (data zvernennia: 20.09.2020).

3. Tolochko V. M., Zarichkova M. V. Posylennia sotsialnoi vidpovidalnosti v diialnosti aptechnykh zakladiv Ukrainy. Sotsialna farmatsiia: stan, problemy ta perspektvyv : materialy mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf., 17-20 berez. 2014 r. Kharkiv : Vyd-vo NFau, 2014. 484 s.

4. Tolochko V. M., Halii L. V. Upravlinnia personalom farmatsevtichnykh orhanizatsii na osnovi kompetentsii : monohrafiia. Kharkiv : Avysta-VLT, 2010. 180 s.

5. Tkachenko N. O. Sotsialna vidpovidalnist u farmatsii : monohrafiia / za nauk. red. prof. B. P. Hromovk. Zaporizhzhia : Vyd-vo ZDMU, 2018. 217 s.

6. Unhurian L. M., Bieliaieva O. I., Karavelkova Yu. S. Evoliutsiia sotsialnykh rolei farmatsevtichnykh fakhivstiv. Sotsialna farmatsiia: stan, problemy ta perspektvyv : materialy III mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf., 25-28 kvit. 2017 r. Kharkiv : Vyd-vo NFau, 2017. S. 115–117.

7. Partyshev O., Stohnii A., Chobanu A. Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist. Farmatsevtichnyi biznes. Farmatsevt Praktyk. 2012. № 5. S. 8–9.

8. Farmatsevtichnyi biznes Ukrainy proiavyv vysoku sotsialnu vidpovidalnist. Ezhenedelnyk Apteka. 2012. № 39. S. 6.

9. Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist ta indeks prozorosti farmatsevtichnykh kampanii Ukrainy. URL: <https://www.apteka.ua/article/131921> (data zvernennia: 20.09.2020).

10. Diahnostyka stanu ta perspektyv rozvytku sotsialnoi vidpovidalnosti v Ukraini (ekspertni otsinky) : monohrafiia / O. F. Novikova ta in. ; NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti. Donetsk, 2013. 296 s.

11. Kolot A. M. Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist: evoliutsiia ta rozvytok teoretichnykh pohliadiv. Ekonomichna teoriia. 2013. № 4. S. 5–26.

12. Hrytsyna L. A. Realizatsiia korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti pid-priemstva v systemi zatsikavlenosti ta vzaiemovidnosyn storin. Vcheni zapysky Krymskoho inzhenerno-pedahohichnoho universytetu. Ekonomichni nauky. 2008. Vyp. 12. S. 73–77.

13. Tretiak M. Sotsialna vidpovidalnist biznesu yak ob'ekt derzhavnoho rehuliuвання. Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka. 2014. № 3. S. 147–153.

14. Horokhova T. V. Vprovadzheniia nefinansovoi ta intehrovanoi zvitnosti u systemi stratehii korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti. Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu. Seriia V: ekonomika i pravo. 2013. Vyp. 2. S. 71–75.

15. Kontsepsiia Natsionalnoi stratehii sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu v Ukraini (proekt). URL: http://svb.ua/sites/default/files/201108_koncepciya_nacionalnoyi_strategiyi_svb.pdf (data zvernennia: 20.09.2020).

16. Desiat pryntsyviv Hlobalnoho Dohovoru OON. URL: <https://globalcompact.org.ua/who—we—are/> (data zvernennia: 20.09.2020).

17. Tsentр «Rozvytok Korporatyvnoi Sotsialnoi Vidpovidalnosti». URL: <http://csr-ukraine.org/> (data zvernennia: 20.09.2020).

Стаття надійшла до редакції 20.09.2021

Вікторія Вікторівна БІЛИК
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID ID: 0000-0002-1809-0804
e-mail: bilyk_v@ukr.net

Юрій Васильович КРАВЧИК
Хмельницький національний університет
ORCID ID: 0000-0002-2780-5605
e-mail: gromplus7@gmail.com

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті посилено актуальність проблематики ефективного управління персоналом підприємств аграрного бізнесу – ключовим елементом ресурсного забезпечення підприємства. Показано, що ефективність мотивації праці в системі використання кадрового забезпечення підприємств (а в ширшому розумінні – інтелектуально-кадрового капіталу бізнесу) має чи не найбільшим наслідком закладання фундаменту для ефективного функціонування й стабільного розвитку суб'єкта аграрного бізнесу. Розроблено алгоритм методики визначення сили економічних та соціальних стимулів працівника і колективу аграрного підприємства. Обґрунтовано систему напрямів та заходів з підвищення ефективності системи мотивації праці персоналу аграрного підприємства. Запропоновано методичний алгоритм проведення вхідної та поточної атестації персоналу задля оцінювання його професійних, освітніх та кваліфікаційних якостей, встановлення їх відповідності до посадових вимог.

Ключові слова: підприємство; персонал; аграрний бізнес; мотивація праці; стимулювання; кадровий ресурс; ефективність використання.

Victoriia BILYK
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy Cherkasy
Yurii KRAVCHYK
Khmelnytskyi National University

DIRECTIONS OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE SYSTEM OF STIMULATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISE PERSONNEL

The purpose of the article is to substantiate the directions and means of improving the system of incentives for the staff of agricultural enterprises.

It is shown that approaches to personnel management of enterprises are constantly improving, employees need new forms of incentives for their work, business processes of agricultural enterprises are developing, which necessitates new methodological and practical aspects of further improvement of personnel incentive systems, in particular in agriculture business, which is currently developing in Ukraine at almost the highest rate.

The article emphasizes the urgency of the issue of effective personnel management of agribusiness enterprises - a key element of resource provision of the enterprise. It is shown that the effectiveness of labor motivation in the system of using staffing of enterprises (and in a broader sense - the intellectual and human

capital of business) has perhaps the greatest impact on the formation of prerequisites for effective functioning and sustainable development of agribusiness.

The applied significance of the research results is that an algorithm of the method of determining the strength of economic and social incentives of the employee and the staff of the agricultural enterprise has been developed. The system of directions and measures for increasing the efficiency of the system of motivation of the personnel of the agrarian enterprise is substantiated. The methodical algorithm of carrying out entrance and current attestation of the personnel for an estimation of its professional, educational and qualification qualities and establishment of their conformity to job requirements is offered.

The scientific novelty of the research results lies in the further improvement of scientific-methodical and applied approaches to the development of tools and means to increase the motivation of employees of enterprises directly in the agricultural business.

Keywords: enterprise; personnel; agrarian business; work motivation; stimulation; human resources; efficiency of use.

JEL Classification: J30, L80

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Ефективність функціонування кожного підприємства значною мірою залежить від раціонального використання ним інтелектуально-кадрового ресурсу. Підприємства аграрного сектора економіки не тільки не виняток, а й навпаки тут чи не в найбільшій мірі проявляють себе всі категорії персоналу, здійснюючи внесок у результати господарювання. Тому пошук раціональних форм управління персоналом входить до складу найважливіших завдань менеджменту кожного аграрного підприємства. Сьогодні на підприємствах питання, пов'язані з управлінням персоналом, повинні виділятися в окремий напрям менеджменту. Типовими функціями управління трудовими ресурсами на підприємстві є: планування потреби в кадрах та їх раціональній структурі; забезпечення підприємства в спеціалістах кожної категорії та кваліфікації; підбір та оцінка кандидатів на робочі місця; визначення рівня оплати праці; створення системи профорієнтації та адаптації працівників до умов праці на конкретному підприємстві; розробка програм розвитку трудового колективу, включаючи питання підготовки кадрів у відповідності з вимогами функціонування підприємства та ключових трендів у аграрному підприємстві; роз'яснення працівникам, які вже прийняті на роботу, місії, мети і завдань створення та діяльності підприємства тощо. Проте функція стимулювання праці персоналу аграрного підприємства видається найбільш важливою серед перелічених, оскільки від неї залежать більшість інших функцій управління розвитку бізнес-структури, передусім, забезпечення високої ефективності праці та ставлення до неї.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Теоретичною основою дослідження мотивації праці завжди були публікації, в яких розкривалися засади організації оплати та матеріального стимулювання праці. На сучасному етапі наукового дискурсу такими стали публікації К. Брезицької [1,с.30-31], І. Колобердянюк та Ю. Рудька [7,с.123-130], С. Матюха [10,с.155-160], Д. Петраченко [11,с.23-27] та ін. дослідників. Водночас,

ці базові положення у сфері управління мотивацією праці були значно доповнені й розвинуті публікаціями, в яких матеріальна сторона мотивації доповнювалася нематеріальними аспектами, що дозволило сформувати більш системний підхід в аналізованій сфері. Йдеться про дослідження А. Козаченко [5], А. Колота [8, с.3-11], І. Кулика [9, с.62-66], С. Рукасова [12, с.93-96] та ін.

Важливо констатувати, що достатньо нові й вагомні напрацювання у сфері мотивації праці з'явилися в підсумку публікації низки результатів досліджень, які стосуються визначення положень з управління інтелектуально-кадровою складовою економічної та фінансової безпеки підприємств. Це головно праці Т. Васильціва, Р. Уразалієва, О. Ярошко [2, с.153-158; 3, с.132-136] та ін.

Ці дослідження попри їх безпосередній розвиток теорій управління персоналом дозволили одночасно ув'язати напрацювання у сфері мотивації праці із більш глобальними науково-практичними проблемами, як от – збереження, формування й розвиток трудового капіталу та потенціалу підприємств. Передусім йдеться про дослідження С. Гринкевич, Р. Лупака, Ю. Васильків [4, с.67-72], Я. Качмарика [6, с.105-110].

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття.

Разом з тим, підходи до управління персоналом підприємств постійно вдосконалюються, працівники потребують все нових форм стимулювання їх праці, розвиваються й бізнес-процеси аграрних підприємств, що обумовлює потребу у все нових методико-прикладних та практичних аспектах подальшого вдосконалення систем стимулювання праці персоналу, зокрема в аграрному бізнесі, який на нині розвивається в Україні чи не найвищими темпами.

Формулювання цілей статті.

Метою статті є обґрунтування напрямів та засобів удосконалення системи стимулювання праці персоналу аграрних підприємств.

Виклад основного матеріалу.

Одним із важливих критеріїв ефективності мотивації праці на рівні індивіда і на мікрорівні є сила економічного та соціального стимулювання окремого працівника і трудового колективу в цілому. В процесі такої роботи важливо правильно визначити, які саме мотиви (окремого працівника і колективу в цілому) є визначальними для активізації трудової діяльності на підприємстві аграрного бізнесу, наскільки суттєвою для результативної трудової діяльності є їхня спонукальна сила, якими важелями можна і необхідно керуватися для досягнення передбачуваних результатів. Сутність розробки методики визначення сили економічного та соціального стимулювання працівника і колективу працівників представимо у вигляді алгоритму на рис. 1.

Запропонована методика дозволяє визначити силу економічного та соціального стимулу окремого індивіда і колективу працівників, що дає змогу на аграрному підприємстві певною мірою судити про ефективність мотиваційних заходів, невикористані резерви для зростання трудової активності персоналу, необхідні соціально-економічні важелі та напрями посилення зовнішнього впливу на трудову поведінку для досягнення очікуваних результатів.

Підвищення ефективності системи стимулювання праці є складним процесом і передбачає не лише встановлення оптимальної системи та розміру оплати праці, але й проведення більш складної роботи щодо вивчення потреб окремого кожного працівника аграрного підприємства. З метою одержання такої інформації на аграрному підприємстві потрібно провести (та здійснювати

регулярно в майбутньому) оцінювання стимулюючих чинників, які спричиняють найбільший вплив на результативність праці, і на які необхідно звертати особливу увагу та спрямувати додаткові зусилля. Дієвість механізму стимулювання перебуває у безпосередній залежності від відповідності елементів стимулювання елементам мотиву людини, тому їх оцінка має безумовну користь для формування механізму. Адже після виконання завдання працівник очікує на оцінку якості і вартості виконуваної роботи та справедливості отримуваної за неї винагороди.

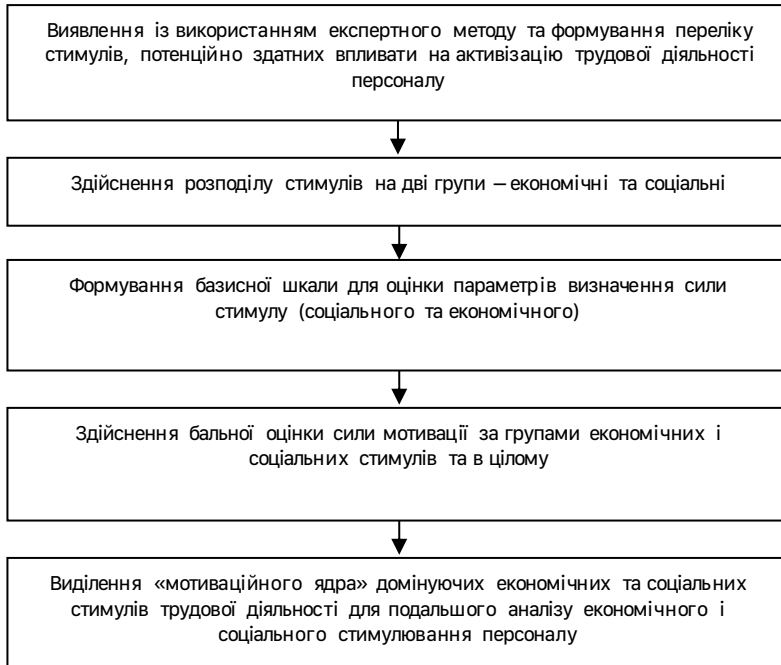


Рис. 1. Пропонований для аграрного підприємства алгоритм методики визначення сили економічних та соціальних стимулів працівника і колективу

Побудова ефективної системи стимулювання персоналу аграрного підприємства є досить складним процесом. Тому така система повинна охоплювати соціально-економічні, але також й інші методи впливу на персонал для стимулювання його до ефективної праці. Зрозуміло, що система повинна бути комплексною.

Пропонована система ефективного стимулювання праці персоналу аграрного підприємства представлено на рис. 2. Вона складається з набору методів стимулювання персоналу та конкретних заходів, які відповідають тому, чи іншому методу стимулювання та повинні бути реалізовані на суб'єктах аграрного бізнесу. Зокрема, в межах соціально-економічного методу стимулювання праці персоналу аграрного підприємства пропонується

реалізація таких заходи: встановлення заробітної плати персоналу у залежність від обсягів доходу, зокрема, створюювано працівниками; забезпечення понад 50% оплати праці керівників, фахівців та службовців за системою у часті у його доходах; використання коефіцієнтів збільшення заробітної плати залежно від коефіцієнта якості продукції підприємства, стажу роботи на підприємстві, відповідності освіти виконуваній роботи, за керованість підрозділом тощо.

В межах адміністративного методу стимулювання праці персоналу аграрного підприємства пропонується запровадити систему штрафних санкцій при визначенні розмірів заробітної плати та/чи понижуючих коефіцієнтів при порушенні працівниками трудової дисципліни та/чи функціональних обов'язків.

Щодо правових засобів стимулювання праці персоналу аграрного підприємства, то позитивний вплив можуть справити доведення до працівників системи правил, дотримання яких гарантується правовими нормами і які містять відомості про посадову, дозволену, стимулюючу, заохочувальну чи заборонну поведінку працівників; розробка «Положення про порядок та умови виплати додаткової винагороди за результати роботи підприємства» та доведення його персоналу як офіційного на підприємстві.

Щодо соціально-психологічних методів стимулювання праці персоналу аграрного підприємства, то доцільно реалізувати такі заходи:

- підтримка ініціативи та заповзятливості працівників та трудового колективу;
- схвалення прагнення персоналу до пошуку нових ефективних форм організації діяльності аграрного підприємства та його послуг, підвищення її якості та ефективності;
- проведення атестаційних аналізів персоналу та формування планів професійного росту персоналу.

Інформаційно-роз'яснювальні аспекти стимулювання праці персоналу аграрного підприємства криються передусім у реалізації таких заходів:

- проведення роз'яснювальної роботи серед персоналу про існуючу систему мотивації та її зміни у найближчій перспективі;
- проведення просвітницької роботи серед персоналу про взаємозв'язок ефективності господарювання підприємства, продуктивності праці та її оплатою;
- проведення систематичних заходів з виявлення стимулюючих чинників впливу на результативність праці та врахування їх у системі мотивації.

Щодо організаційних методів стимулювання праці персоналу аграрного підприємства, то на аграрному підприємстві потрібно реалізувати такі заходи, спрямовані на:

- створення сприятливої соціально-побутової інфраструктури праці;
- створення умов для відпочинку і дозвілля персоналу;
- скерування персоналу навчання, підвищення кваліфікації.

Для об'єктивного визначення групи стимулів у механізмі стимулювання необхідно володіти, по-перше, чіткою та справедливою оцінкою результатів праці, по-друге, регулярно достовірною інформацією про стан трудового стимулювання працівників. Нами пропонується застосування на аграрному підприємстві атестаційного аналізу для отримання чітких та регулярних даних про стан трудової мотивації працівників.



Рис. 2. Напрями та заходи підвищення ефективності системи мотивації праці персоналу в аграрного підприємства

Такий аналіз дасть можливість безпосереднього діалогу між працівником та керівником. Результати атестаційного аналізу можуть стати вагомим підґрунтям у прийнятті управлінських рішень. Пропонується ввести в дію систему атестаційного аналізу, що включає: вхідне та поточне атестаційне опитування та формування, на основі аналізу даних атестаційного опитування Плану професійного зростання працівника.

При цьому реалізація системи атестаційного аналізу забезпечить прийняття ефективних управлінських рішень в стимулюванні трудової мотивації персоналу, а також дасть змогу на основі результатів опитувань створити на аграрному підприємстві базу інформації про професійну діяльність кожного працівника та буде мати значний ефект на ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві. Моніторинг даних атестаційного опитування дозволить відстежувати професійний, освітній та кваліфікаційний ріст персоналу.

З одного боку це дасть змогу ефективного планування індивідуального професійного росту працівників, з іншого така інформація може бути корисною для керівництва у випадку заміщення вакансій.

Вагомою передумовою існування процесу нагромадження інформації є її неперервність. Тому пропонується застосувати процес проведення вхідної та поточної атестації працівника. Вхідна атестація має за мету оцінити професійні, освітні та кваліфікаційні якості працівника та встановити їх відповідність до посадових вимог вакансії. Водночас, атестація може нести явні і скриті функції. Явні функції полягають у встановленні факту придатності працівника для тієї, чи іншої роботи. При цьому явними являються компоненти атестації: факт існування атестації, перебіг атестаційного опитування, факт прийняття об'єктивного рішення на базі атестації, надання характеристики роботи працівничого. Скриті функції атестації полягають у поглибленні знайомства з підлеглим, плануванні професійного росту, звільненні неефективних працюючих.

Основними вимогами для проведення якісної та ефективної вхідної атестації є: отримання базових даних про професійний рівень апліканта (освіта, професійний стаж, професійні навички, інтереси і т.д.); ознайомлення апліканта з чітко викладеними посадовими вимогами та обов'язками; проведення тесту для отримання інформації про сподівання та основні мотиви трудової діяльності апліканта.

Створити стимулююче середовище на аграрному підприємстві насамперед через забезпечення залежності винагородження працівника за досягнуті ним результати і кваліфікацію, максимально зацікавити працівників у реалізації свого фізичного або інтелектуального потенціалу має стати головним завданням керівництва аграрного підприємства. Реальним інструментом, який би закріпив викладені вище розроблені нами механізми стимулювання персоналу може стати розробка Положення про порядок та умови виплати працівникам додаткової винагороди за результати роботи підприємства.

Застосування на аграрному підприємстві атестаційного опитування працівників від моменту прийняття на роботу дасть змогу оцінювати динаміку змін у професійних, освітніх та кваліфікаційних якостях працівників. Це по своєму може слугувати для якісного планування їх росту, підбору відповідного місця праці (у випадку прийняття випускників, що не мають стажу роботи) та прийнятті справедливих управлінських рішень щодо підвищення у посаді або звільнення. Важливим елементом справедливої та якісної оцінки роботи персоналу є чітке формулювання обов'язків та вимог, які є основою продуктивної та ефективної праці, що є невід'ємною частиною вхідної атестації.

Наступним важливим елементом неперервного процесу атестування є поточна атестація, яка спрямована на виявлення резервів підвищення продуктивності праці та зацікавленості працівника у результатах своєї праці, що базуються на його професійному рівні та його бажанні професійно зростати. Факт існування такої атестації на підприємстві свідчитиме про зацікавленість керівництва у результатах якісної праці кожного окремого працівника. Запропонована атестація дає змогу розглянути трудову поведінку працівника і, відповідно, розробити план коригування та надолуження існуючих недоліків або винагороди за вдало виконане завдання, виявлення слабих та сильних сторін кожного працівника відповідно до посадових вимог. Процес поточної атестаційної оцінки включає три етапи: планування процесу праці, оцінка

виконання та здійснення зворотного зв'язку. Планування процесу праці означає чітке ознайомлення працівника з вимогами та обсягами робіт. Оцінка виконання означає порівняльний аналіз виконання з вимогами та обсягами, що були заплановані у першому етапі. Необхідним є також проведення співбесіди, що вимагає виявлення недоліків та планування заходів щодо їх усунення або вияв подяки за гідно виконану працю.

Форма атестаційної картки працівників аграрного підприємства може включити набір особистих та професійних якостей, які відображають їх професійний рівень. Персонал можна оцінити за такими основними факторами: професійні знання; комунікабельність; продуктивність; адаптивність. Для управлінського персоналу доцільно також враховувати управлінські навички та консультативність.

В результаті проведення атестації керівництво аграрного підприємства одержить один із трьох варіантів відповіді для кожного працівника:

- професійний рівень працівника відповідає займаній посаді, можливим винагородам або підвищенню;
- професійний рівень достатній для виконання посадових вимог;
- професійний рівень на даний час не відповідає займаній посаді, рекомендується відповідна програма кваліфікаційного та професійного зростання.

Наявність атестаційної оцінки на аграрному підприємстві відіграє стимулюючу роль у мотивації працівника. Працівник відчуває відповідальність за виконану працю, знаючи, що його працю буде належним чином оцінено і відповідно винагороджено. Така оцінка лише тоді буде приносити позитивні результати та являться джерелом формування трудової мотивації працівників, коли атестація буде носити регулярний характер та оцінка працівника буде справедливою і відвертою. Це, відповідно, вимагає ретельного приготування з боку керівників, які є відповідальними за процес проведення атестаційного опитування. Важливим є запровадження на аграрному підприємстві передатестаційного курсу для керівників підрозділів, що дасть змогу уникнути найбільш поширених помилок, які виникають у ході проведення такої роботи.

Як наслідок проведення атестаційної оцінки для кожного працівника повинен бути складений план професійного розвитку, який включає для кожної ділянки роботи конкретну мету та короткий перелік завдань, які працівник повинен виконати для досягнення мети. Працівник також повинен встановити дату закінчення кожного завдання, ця дата може бути кілька тижнів чи місяців, чи навіть від одного до двох років від дати розгляду «Плану професійного розвитку». Запровадження на аграрному підприємстві системи атестаційного аналізу, що базується на регулярності проведення опитувань, тестуванні та оцінці отриманих результатів, дасть змогу покращити контроль та стимулювання праці, а також підвищити ефективність підбору та розстановки кадрів. Використання «Плану професійного росту» як елементу атестаційного аналізу дасть змогу утримувати неперервність цього процесу і тим самим покращувати результативність та ефективність стимулювання трудової мотивації від проведення атестаційного аналізу на аграрному підприємстві. Суть контрольної функції атестаційного аналізу полягає у періодичній перевірці ділових і особистих якостей працівника та їх відповідності до займаної посади, що стимулює працівника до покращення результатів праці, розвитку ділових і особистих якостей.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Одним із важливих критеріїв ефективності мотивації праці на рівні індивіда і на мікрорівні є сила економічного та соціального стимулювання окремого працівника і трудового колективу в цілому. На сьогодні для вдосконалення цієї ланки в системі управління аграрним бізнесом доцільно використовувати методіку, яка дозволяє визначити силу економічної та соціальної стимулювання окремого індивіда і колективу працівників, що дає змогу робити висновки про ефективність мотиваційних заходів, невикористані резерви для зростання трудової активності персоналу, необхідні соціально-економічні важелі та напрями посилення зовнішнього впливу на трудову поведінку для досягнення очікуваних результатів. Розроблені рекомендації щодо підвищення ефективності роботи аграрного підприємства в напрямі стимулювання праці сприятимуть підвищенню результатів його фінансово-господарської діяльності. Отримані рекомендації можуть бути використаними й підприємствами інших галузей, що приведе до більш ефективної праці персоналу, підвищення продуктивності праці та зниження рівня витрат підприємства. Все це дозволяє забезпечити високу конкурентоспроможність підприємства. Власне, вплив мотивації праці на конкурентоспроможність аграрного підприємства може слугувати предметом подальших наукових пошуків в аналізованій сфері.

Література

1. Брезицька К. Ф. Аналіз сучасних систем оплати праці в зарубіжних країнах. *Управління розвитком*. 2011. № 8 (105). С. 30-31.
2. Васильців Т. Г., Уразалієв Р. М. Узагальнення концептуальних основ економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник ЛТЕУ України*. 2018. Вип. 21.2. С. 153-158.
3. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. *Науковий вісник ЛТЕУ України*. 2018. Вип. 21.2. С. 132-136.
4. Гринкевич С. С., Лупак Р. Л., Васильків Ю. В. Формування системи та структурування інституційного забезпечення реалізації державної політики розвитку і використання трудового потенціалу України. *Бізнес Інформ*. 2015. № 7. С. 67-72.
5. Козаченко А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL: http://www.elitarium.ru/2010/10/22/zarubezhnyjj_opyt_motivacii_truda.html.
6. Качмарик Я. Д., Лупак Р. Л. Система рішень процесу відтворення трудового потенціалу корпоративних систем. *Обліково-аналітичні системи суб'єктів господарської діяльності в Україні*. 2005. Спец. вип. 15 (Ч. 1). С. 105-110.
7. Колобердянко І. І., Редька Ю. А. Сучасні системи та організація оплати праці в зарубіжних країнах. *Вісник Запорізького національного університету*. № 2 (26), 2015. С. 123-130.
8. Колот А. М. Асиметрії розвитку соціально-трудової сфери: зарубіжний досвід і вітчизняні реалії. *Україна: аспекти праці*. 2011. № 1. С. 3-11.
9. Кулик І. Мотивація праці в Україні та за кордоном. *Вісник Київського Інституту бізнесу і технологій*. 2011. Вип. 1. С. 62-66.
10. Матюх С. А. Західноєвропейський досвід організації оплати праці. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2003. Ч. 2. № 6. С. 155-160.

11. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Схід*. 2009. № 9. С. 23-27.
12. Рукасов С. В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 5. С. 93-96.

References

1. Brezytska, K. F. (2011). Analysis of modern remuneration systems in foreign countries. *Development management*. Vol. 8 (105), pp. 30-31.
2. Vasylytsiv, T. G., Urazaliev, R. M. (2018). Generalization of the conceptual foundations of economic security of the enterprise. *Scientific Bulletin of LTEU of Ukraine*. Vol. 21.2. pp. 153-158.
3. Vasylytsiv, T. G., Yaroshko O. R. (2018). Financial security of the enterprise: place in the system of economic security and priorities of strengthening at the post-crisis stage of economic development. *Scientific Bulletin of LTEU of Ukraine*. Vol. 21.2. pp. 132-136.
4. Hrynkevych, S. S., Lupak, R. L., Vasylykiv, Yu. V. (2015). Formation of the system and structuring of institutional support for the implementation of state policy of development and use of labor potential of Ukraine. *Business Inform.* no 7. pp. 67-72.
5. Kozachenko, A. V. (2015). Foreign experience of work motivation, available at: http://www.elitarium.ru/2010/10/22/zarubezhnyj_opyt_motivacii_truda.html.
6. Kachmaryk, Ya. D., Lupak, R. L. (2005). System of decisions of the process of reproduction of labor potential of corporate systems. *Accounting and analytical systems of economic entities in Ukraine*. Vol. 15 (1). pp. 105-110.
7. Koloberdianko, I. I. and Redka, Yu. A. (2015). Modern systems and organization of wages in foreign countries. *Bulletin of Zaporizhia National University*. Vol. 2 (26), pp. 123-130.
8. Kolot, A. M. (2011). Asymmetries of development of social and labor sphere: foreign experience and domestic realities. *Ukraine: aspects of work*. Vol. 1, pp. 3-11.
9. Kulyk, I. (2011). Motivation to work in Ukraine and abroad. *Bulletin of the Kyiv Institute of Business and Technology*. Vol. 1, pp. 62-66.
10. Matiukh, S. A. (2003). Western European experience in the organization of wages. *Bulletin of Kyiv National University*. P. 2, Vol. 6, pp. 155-160.
11. Petrachenko, D. (2009). Motivation and stimulation of staff as a tool to improve the enterprise. *East*. Vol. 9, pp. 23-27.
12. Rukasov, S. V. (2009). Analysis of personnel motivation systems taking into account the experience of the world's leading countries. *Herald of Khmelnytskyi National University*. Vol. 5, pp. 93-96.

Стаття надійшла до редакції 14.10.2021

Підписано до друку 30.11.2021. Формат 30×42/8.
Папір офсетний. Гарнітура SF Compact.
Друк різнографією. Ум. друк. арк. – 4.60. Обл.-вид. арк. – 4,46.
Тираж 100. Зам. № 2021/2

Віддруковано в редакційно-видавничому відділі ХНУ.
29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 7/1.
Свідоцтво про внесення в Державний реєстр, серія ДК № 4489 від 18.02.2013 р.