

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

В. М. Жуковська

**СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ:
ПОТЕНЦІАЛ, УПРАВЛІННЯ, ІННОВАЦІЇ**

Монографія

Київ 2018

Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу КНТЕУ заборонено

УДК 005.35
Ж86

Автор В. М. Жуковська, канд. екон. наук, доц.

Рецензенти: Т. А. Костишина, д-р екон. наук, проф., зав. кафедри управління персоналом і економіки праці ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»;
І. А. Ігнат'єва, д-р екон. наук, проф., професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія»;
Є. В. Мостовенко, Генеральний директор ТОВ «БЛГ Віді Логістик»;
Г. Т. П'ятницька, д-р екон. наук, проф., професор кафедри менеджменту Київського національного торговельно-економічного університету

*Рекомендовано до друку вченою радою Київського національного
торговельно-економічного університету
(протокол № 4 від 30 листопада 2017 р.)*

Ж86 Жуковська В. М.

Соціальний розвиток організації: потенціал, управління, інновації : монографія / В. М. Жуковська. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 352 с.

ISBN 978-966-629-877-8

DOI: 10.31617/m.knute.2018-487

В монографії розглянуто теорії та концепції соціального розвитку й їх зв'язок з соціальною діяльністю підприємства торгівлі. Проаналізовано сучасний стан кадрового забезпечення галузі торгівлі як основи соціального потенціалу підприємств торгівлі, розглянуто когнітивно-поведінкові підходи у роботі персоналу та чинники впливу на залученість працівників у процеси управління підприємства. Розроблено методичні підходи формування та розвитку соціальних компонент в управлінні розвитком організації, досліджено детермінанти соціальної привабливості підприємства торгівлі. Визначено структуру та механізм управління потенціалом соціального розвитку організації, обґрунтовано перспективи розвитку соціальних цифрових інновацій та проектів екологічного спрямування у торгівлі.

Видання призначене для студентів, аспірантів, викладачів, а також фахівців, які прагнуть збагатити свій професійний досвід.

УДК 005.35

ISBN 978-966-629-877-8

© Жуковська В. М., 2018

© Київський національний торговельно-економічний університет, 2018

ЗМІСТ

Вступ	4
Розділ 1. Соціальний розвиток організації як функція менеджменту	8
1.1. Управління соціальним розвитком: еволюція наукових поглядів	8
1.2. Соціальне середовище організації: поняття та основні характеристики	22
1.3. Соціальна відповідальність як ціннісний вибір підприємства.....	35
1.4. Варіативність соціальних орієнтирів у галузевому розрізі	46
Розділ 2. Соціальний розвиток підприємств сфери товарного обігу	68
2.1. Детермінанти соціальної привабливості.....	68
2.2. Тенденції, структура та динаміка кадрового забезпечення	90
2.3. Залученість персоналу в процеси управління	95
2.4. Соціальний ракурс у процесі реалізації товарів та послуг підприємством	132
Розділ 3. Механізм управління соціальним розвитком ..	163
3.1. Система цілей соціального розвитку підприємства.....	163
3.2. Методичні підходи до управління соціальним потенціалом.....	179
3.3. Індикатори управління соціальним розвитком	193
Розділ 4. Інноваційний вектор соціального розвитку підприємства торгівлі	221
4.1. Соціальні інновації як конкурентна перевага	221
4.2. Досвід реалізації проектів соціоекологічного спрямування	245
Список використаних джерел	267
Додатки	309

ВСТУП

Експоненціальний розвиток технологій у глобальному вимірі, трансформація цінностей і соціальна активність споживачів переорієнтовують механізми менеджменту організацій на новий рівень у відносинах купівлі-продажу. Глобальний моніторинг тенденцій розвитку торговельного бізнесу свідчить, що нове покоління споживачів мобільне і чутливе до оновлення інформаційних технологій, впровадження цифрових новацій, оскільки останні спрощують повсякденне життя, вивільняючи дорогоцінний час для всебічного розвитку активності працівників, емоційного комфорту. У зв'язку з цим необхідність інтегрування операційних бізнес-процесів у всіх функціональних напрямках управління на основі цифрових, енергоощадних та екологічних технологій стає новою реальністю життєздатності та конкурентоспроможності організацій. Інтернет-комунікації надають нові можливості для творчості, генерування соціальних інновацій та динаміки управління розвитком відносин партнерства організації з різними групами стейкхолдерів. Практика розвинених країн свідчить, що в конкурентній боротьбі перемагають держави, в яких компанії посилюють ефективність бізнесу через розвиток людського та соціального капіталу, екологоінноваційного та інформаційного потенціалів менеджменту підприємства. Боротьба за персонал і залучення талановитих працівників з унікальними знаннями, здатних успішно впроваджувати масштабні міждисциплінарні проекти на глобальних ринках, зумовлює розробку нових підходів у стратегіях соціального розвитку організацій та управління його потенціалом в тому числі у внутрішній торгівлі.

Зважаючи на багатий науковий доробок Р. Акоффа В. Апопія, І. Адізеса, П. Блау, С. Бая, І. Бланка, І. Ворожейкіна, І. Височін, В.Гриньової, Л. Гармідер, Дж. Говальдта, І. Беляєвої, С. Боніні, В. Гейця, А. Керрола, С. Калюгіної, С. Король, А. Колота, В. Лагутіна, Е. Лібанової, А. Мазаракі, Р. Майлза, Г. П'ятницької, Л. Мендонса, Є. Ромата, П. Сенге, Г. Савіної, А. Сена, Г. Скляр М. Стар, Д. Норта, Г. Хамела, Дж. Хікса та ін., у цій монографії автор ставить за мету

дослідження сучасного змісту соціального феномену в управлінні розвитком організацій внутрішньої торгівлі, з'ясування масштабів поширення соціальних інновацій у контексті їх впливу на добробут як окремого працівника, так і суспільства загалом. Інституційні та неформальні практики потребують розгляду поставленого завдання не тільки традиційними методами економічної теорії, а й використання конвергентного аналізу, системного, інтеграційного та міждисциплінарного підходів. Основні завдання дослідження полягали у:

- визначенні сутності, переваг, методичних підходів управління соціальним розвитком та їх доцільності використання у практичній діяльності підприємств сфери товарного обігу;
- проведенні аналізу тенденцій соціального розвитку підприємств внутрішньої торгівлі;
- визначенні векторів соціального розвитку підприємств у галузевому розрізі;
- розробленні інструментарію управління соціальним потенціалом організації у галузі торгівлі;
- вдосконаленні наукових підходів соціальної активізації персоналу на підприємстві через проекти розвитку.

Монографія містить чотири розділи. У першому розглянуто генезу становлення соціальної функції як об'єкта управління. Теоретичні аспекти розкривають понятійне поле соціального менеджменту організації та його місце у соціально-економічній системі на макро-, мезо-, мікрорівні управління. Розглядаючи особливості соціальних аспектів підприємств різних галузей, було визначено спільні для них стратегічні завдання, а саме:

- 1) нарощувати обсяги діяльності з меншими витратами на основі енергоощадних технологій із дотриманням екологічних стандартів якості у реалізації товарів та наданні послуг;
- 2) адаптуючись до мінливих і конкурентних умов ринку, впроваджувати інформаційні технології управління (web 4.0), які не можливі без чітко сформульованих соціальних стратегій розвитку організації, мотиваційної та емоційної залученості працівників;

3) підприємства мають стати більш професійними партнерами у логістичних каналах просування товарів, збалансовуючи короткострокові очікування інвесторів і довгострокові бізнес-завдання з дотриманням законодавчих і нормативних вимог ЄС, щоб залишатися життєздатними в майбутньому.

Проведено аналіз та обґрунтування теоретичного каркаса соціального розвитку підприємства торгівлі. Систематизовано та визначено базисні структурні елементи та їх сутнісні характеристики соціального розвитку організації, виокремлено специфічні властивості (цілі, суб'єктно-об'єктні відносини, цінності, механізм, умови й рівні соціального розвитку) для підприємств сфери товарного обігу.

У другому розділі проведено емпіричні дослідження щодо визначення детермінант соціальної привабливості підприємства торгівлі. Обґрунтовано, що управління соціальним розвитком організації значною мірою відбувається у процесі якісних відносин учасників внутрішнього і зовнішнього соціального середовища, результатом якого є розвиток нематеріальних активів підприємства, в тому числі соціального капіталу, отримання ефектів впливу (соціального, економічного та екологічного). Акцентовано на практиках сучасної торгівлі, яка поступово трансформує процеси управління у площину цифрових технологій та клієнтоорієнтованого сервісу.

У третьому розділі авторка розробила концептуальну модель управління соціальним розвитком підприємства торгівлі, основою якої є ціннісна складова. Систематизовано методичні підходи авторів до структуризації елементів оцінювання соціального потенціалу управління, обґрунтовано групи соціальних векторів розвитку, проведено емпіричний аналіз їх виявлення на підприємствах торгівлі. Зазначено, що підприємства внутрішньої торгівлі роблять вагомий економічний внесок у розвиток країни, здійснюють соціальну місію, забезпечуючи робочими місцями майже п'ять мільйонів осіб активно зайнятого населення. У рейтинг ТОП-10 [232] найбільших торговельних компаній в Україні на підставі неконсолідованої фінансової звітності юридичних осіб увійшло 10 торговельних

мереж із сукупним доходом понад 250 млрд грн. Трійку лідерів за виручкою очолюють «АТБ-Маркет» (58,5 млрд грн), «Фоззі-Фуд» (55,2 млрд) та «Епіцентр К» (22,7 млрд).

Проблемні аспекти експоненціального зростання інформаційних технологій у сфері торгівлі та емпіричний досвід упровадження соціальних клієнтоорієнтованих новацій та їх вплив на капіталізацію у практиці міжнародних компаній розглянуто у четвертому розділі монографії.

Автор висловлює щирі вдячність:

- науковому консультанту ректорові КНТЕУ доктору економічних наук, професору А.А. Мазаракі за наукові поради, вагому методичну та творчу допомогу;
- рецензентам – завідувачеві кафедри управління персоналом і економіки праці, докторові економічних наук, проф. Т.А. Костишиній; докторові економічних наук, професору кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія» І.А. Ігнат'євій; доктору економічних наук, професорові кафедри менеджменту Г.Т. П'ятницькій за критичне оцінювання результатів дослідження;
- завідувачу кафедри менеджменту докторові економічних наук, професорові С.І. Баю і всьому колективу кафедри.

РОЗДІЛ 1

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Управління соціальним розвитком: еволюція наукових поглядів

Зародження соціальної функції можна датувати періодом, коли у людини виникла необхідність забезпечувати себе і родину, брати відповідальність за групи людей, прагнути гідного життя, розвивати свій духовний, творчий, інтелектуальний потенціали. Протягом століть виживання людини та її добробут залежали від рівня соціально-економічного розвитку країни, її культури, звичаїв, політики тощо.

Соціальні витоки управління можна пов'язати з діяльністю китайського мислителя і філософа Конфуція¹ (справжнє ім'я Чжун-ни або Кун-Цзи, приблизно 551 до н.е. – 479 н.е.). Важливі принципи його вчення були прийняті як ідеологічна основа державного управління і залишаються актуальними й у XXI ст. Історія показала, що закладені ним принципи дотримання «ритуалу» всіма підданими, необхідність безперервного навчання, осмислення духовного буття та людяність сприяли ефективному управлінню державою. Конфуцій наголошував, що найкращим наставником в організації стає той, хто найуспішніше навчається сам, людина повинна глибоко пізнати власну природу. Імовірно, що усвідомлення країнами Сходу (Китай, Японія) успадкованих історичних культурних традицій, вплетених у контекст буддизму, синтоїзму, пояснюють економічну міць та високу працездатність людського ресурсу цих країн і сьогодні.

Розвиток відносин у спільній діяльності людей в організації та управлінні ними зумовлює встановлення цінностей, різних формальних і негласних правил, прийомів та методів.

¹ Конфуцій Лунь юй / перевод Л.С. Переломова / Восточная литература, 2001. – 39 с.

Про це згадано й у трактатах VI–V ст. Так, Сократ стверджував, що природа моралі криється у стосунках та чеснотах самої людини. Аристотель у трактаті «Нікомахова етика» [7] розкриває джерела моралі, егоїзму, дружби, чеснот.

У період класичного середньовіччя релігійні спільноти надавали соціальну допомогу бідним. Так, в Італії в XIII ст. діяло «Товариство допомоги». Серед напрямів його діяльності були: допомога хворим у період епідемій, поховання померлих, організація притулків, госпіталів.

Соціальна функція до початку епохи просвітництва залишалась на рівні благодійних пожертвувань та різних допомог (притулок, їжа, одяг).

З другої половини XIV ст. в Європі зароджуються спроби регулювання соціально-трудових відносин на мануфактурах, але це має переважно стихійний характер. У цей період ліквідація феодалних відносин призвела до розорення дрібних ремісників, селян, які були змушені найматись на мануфактури або жебракувати чи ставати розбійниками. Виникнення мануфактур потребувало організації відносин між найманими робітниками і капіталістами. В Англії активізується втручання в галузі управління соціальними відносинами, в тому числі й питання благодійності та піклування, оскільки зростала кількість бідного населення. Так, у 1349 р. було прийнято статут робітників, а 1390 року в кожне графство було призначено вісім мирових суддів, які здійснювали контроль за втіленням у життя цього статуту. Вони контролювали ціни на продукти харчування на ринках і стежили за єдністю мір і ваг. У 1427 р. до обов'язків мирових суддів додалося визначення розмірів зарплати робітників. Основний зміст був пов'язаний із питаннями благодійності та піклуванням незаможних громадян.

З кінця XV ст. у європейських країнах поглиблюються тенденції накопичення капіталу і суспільного розподілу праці. Це поступово призвело до соціального розшарування населення: стрімко збільшився прошарок бідняків та жебраків, що спричинилося до масових захворювань, грабінництва.

До початку XVII ст. зростає соціальна роль держави. Проблематика ролі людини в суспільстві та його розвитку, громадянського суспільства, формування суспільного договору стає предметом творчості філософів Т. Гоббса, Ж.-Ж. Руссо, Д. Локка. На рівні державного управління з'являються прийняття рішень соціального моніторингу. Так, у Німеччині в 1530 р. імперський сейм оприлюднив статут, у якому в обов'язки місцевої влади входило стеження за поведінкою бідного населення: щоб кожне місто і кожна громада самі годували своїх бідних.

Протягом XVII–XVIII ст. у Великій Британії філантропи організовували притулки для бідних, лікарні, надавали допомогу незаможним або збанкрутілим торговцям, жертвували на безробітних. З'являються соціальні теорії філософів.

За суттю, ухвалення законів про бідних означало, що держава бере на себе функцію соціального захисту і відповідальність за їх соціальне забезпечення. У цей період створюються інституції *friendly societies* для реалізації таких заходів [335].

У XIX ст. активно використовували й дитячу працю. Лише наприкінці століття ухвалено закони, які обмежували або забороняли її. В останню третину XIX ст. реальний дохід робітників у країнах Європи зріс на 30–50%. Це дало змогу людям краще харчуватися, одягатися та навіть витратити гроші на розваги. Також відбулося скорочення робочого дня із 14–16 до 8–12 годин. У деяких країнах це було закріплено законодавчо.

Активний розвиток соціальних механізмів відбувався за останні 200 років. Становлення нової системи цінностей у період просвітництва (XVIII – початок XIX ст.) сприяло появі публікацій Ш. Фур'є, Р. Оуэна, в яких формулюються ідеї створення трудових асоціацій як гармонійних осередків нового справедливого суспільства без конфліктів та бідності. У цей період в Європі назріває потреба суспільства у формуванні інституцій соціального спрямування, оскільки брак системи соціального забезпечення прирікав людей на жебрацьке

існування. Проте А. Сміт вважав, що систематична соціальна допомога підриває цінності бережливого ставлення та особистої відповідальності за матеріальний добробут та трудової повинності (дисциплінованості) людини [248].

У часи індустріального розвитку на заводах і фабриках залучали до роботи жінок і дітей, важка робота тривала по 10–14 годин. Будучи власником, Р. Оуэн уперше звернув увагу на функцію охорони праці та соціального захисту працівників на своєму підприємстві, ввів заборону праці дітей до 10 років, сприяв шкільному навчанню дітей робітників фабрики, вдосконалював умови праці та побуту.

Прогресивними у становленні теорії соціального розвитку організації в управлінні були розробки із вдосконалення умов та організації праці школи наукового менеджменту. Точкою відліку у соціальному розвитку організації можна вважати наукові праці Олексія Гастєва (1882–1941), який у 1921 р. очолив Центральний інститут праці (ЦІП) і згодом працював в Україні. О. Гастєв зробив значний внесок у розвиток організації робочого місця, правил роботи, навчання [193, с. 55]. Провідні праці вченого «Виховання культури» (1923), «Трудові установки» (1924), «Формування та організація праці» (1929) та ін. У роботі «Як треба працювати» він розробив 15 основних правил, акцентувавши на головній ролі працівника, особистої організації робочого часу та впливу на рівень ефективного управління. Цінними розробками стали положення щодо вдосконалення організації праці, розвитку соціально-трудоких відносин, участі робітників в управлінні, культурі організації робочого місця, встановлення принципів та правил роботи.

Ф. Дунаєвський, засновник і директор Всеукраїнського інституту праці у м. Харкові, розумів управління як соціальний процес, наголошуючи, що беззаперечною умовою нормального функціонування будь-якої організації є її структурна організованість, дотримання працівниками трудової дисципліни [193, с. 55].

Водночас у країнах Західної Європи формуються інституції законодавчого закріплення колективнодоговірної системи, що згодом стає фундаментальною ціннісно-правовою основою управління соціальними процесами в організації. Окремі норми колективнодоговірної системи з'явилися у Данії (1907 р.), Швейцарії. Згодом питання трудових відносин виокремилися у галузь права (законодавства) і стали розповсюджуватися у вигляді законодавчих актів (Норвегія – акт ухвалено у 1915 р., Німеччина – у 1918, Фінляндія – 1924 р.).

Здійснюючи спостереження за робітниками, регламентування соціально-трудова аспектів, науковці (Ф. Тейлор, Г. Гант, Г. Форд, Г. Емерсон) сприяли змінам у формуванні принципів управління та підвищенні продуктивності праці.

М. Туган-Барановський розкрив залежність заробітної плати від прибутку. Він виділяє п'ять груп потреб людей: фізіологічні (для безпосередньої підтримки життя); статеві; симптоматичні інстинкти; альтруїстичні; потреби, які ґрунтуються на практичних інтересах. Науковець сформував власну теорію розподілу, яка визначає доходи суспільних класів, тобто розміри прибутку і заробітної плати. Він розглядав заробітну плату як частку внеску робітників у суспільний продукт. Ця частка коливається. Нижньою межею заробітної плати є фізіологічний мінімум (в умовах сьогодення – споживчий кошик). Оскільки основою зростання заробітної плати і прибутку є продуктивність праці, то вони можуть зростати одночасно. Конкретне співвідношення зростання заробітної плати і прибутку залежить від співвідношення найманих працівників і підприємців.

Отже, соціальна теорія розвитку М. Туган-Барановського узгоджувала інтереси робітників і підприємців і визначала шляхи соціального порозуміння в суспільстві. Він опублікував статтю «Психологічні фактори суспільного розвитку», в якій охарактеризував значення соціальних і психологічних чинників в економічному розвитку.

Представник Кембриджської школи А. Пігу в праці «Економічна теорія добробуту» (1932) розкрив поняття індивідуального добробуту і ввів до його виміру, крім економічних, показники якості життя, умов праці та відпочинку, доступність освіти, громадський порядок, медичне обслуговування. А. Пігу підтримував ідею рівномірного розподілу національного доходу, що є найважливішим фактором впливу на добробут суспільства.

У 1940–1950 роках в економіках США і Японії для підвищення ефективності корпоративного управління набули поширення різні форми стимулювання працівників: через делегування частини менеджерських функцій, участі у доходах підприємства, викупу акцій у власність, партнерства у бізнесі. Розвиток міжнародного розподілу праці й водночас кооперування виробництва спричинилися до появи транснаціональних корпорацій та посилення конкуренції на світовому ринку. Це зумовило необхідність вирішення проблем, що почали виникати в міжкультурному середовищі. У 1953 році Г. Боуен² вперше визначив соціальну діяльність компаній як здійснення бізнес-зобов'язань з урахуванням цінностей суспільства. З 1960 р. набув активного розвитку кібернетичний підхід, розвивалася системна парадигма управління підприємством.

Еволюція поглядів та парадигмальне становлення функції управління соціальним розвитком згруповано у періоди (табл. 1.1).

На зламі 70–80-х років ХХ століття майже одночасно зароджуються концепція людського та соціального капіталу, теорія управління людськими ресурсами, організаційної поведінки та стратегічного розвитку компаній (публікації Р. Майлза, Г. Хамела, А. Керрола, П. Сенге, Л. Спенсера, Н. Корнеліуса та ін.). У центрі уваги науковців – питання щодо інтегрування кадрової політики у стратегічні плани підприємства, усвідомлення того, що якість менеджменту персоналу забезпечує конкурентні переваги підприємства, високий суспільний імідж, ділову репутацію тощо.

² Bowen H.R. Social Responsibilities of the Businessman // New York : Harper and Row, 1953. – 432 p.

Хронологія становлення соціального розвитку організації як функції управління

Період	Назва теорії, парадигми	Представники	Характеристика ціннісного внеску в розвиток соціального менеджменту
Дісторичний VI–V ст. до н.е.	Природні зачатки етичності поведінки людини	Конфуцій (Китай, VI ст. до н.е.)	Визначив роль та вимоги до особистості у державному управлінні: ідеальне управління країною можливе, коли нею керує мудрий правитель, людина повинна глибоко пізнати власну природу. Наголошував на формі (ритуалі) здійснення інтересів та пізнання потреб, необхідності мислення і навчання
		Сократ, Стародавня Греція V ст. до н.е.	Етичні норми; наголошував, що природа моралі криється у стосунках
		Аристотель (384–322 pp. до н.е.)	Визначив риторичу як здатність людини знаходити способи переконання, сформулював загальні принципи ведення суперечки. У трактаті «Нікомахова етика» [7] розглядає питання про чесноти та моральні риси характеру людини, розкриває терміни щастя як насолоди, шани, здоров'я, багатства, знання, основ справедливості; джерела егоїзму тощо
Період просвітництва XVI–XVIII ст.	Соціальні теорії філософів просвітництва	Т. Гоббс (1588–1679)	У трактатах «Про людину» (1658), «Про громадянина» (1642) визначив поняття громадянського суспільства, принципи владного лідера: підтримують односторонній лідер повинен проявляти силу волі до виживання, бути зразком мудрості, підпорядковувати особисті інтереси суспільним
		Жан-Жак Руссо (1712–1778)	У трактатах «Про суспільний договір» (1762), «Міркування про походження та на підставі нерівності між людьми» (1765) розкрив значення природного і суспільного життя людей, увів поняття суспільного договору, який припускає, що люди беруть на себе зобов'язання визнавати всі рішення і дії верховної влади, а також розкрив зміст соціальної нерівності та соціальної справедливості
		Дж. Локк (1632–1704)	Здібності всіх людей однакові від природи, і їх зміна та подальше самопізнання відбувається під впливом способу життя, авторитету батьків, учителів і різних обставин. «Листи про вірогепримість» (1693)

Продовження табл. 1.1

Період	Назва теорії, парадигми	Представники	Характеристика ціннісного внеску в розвиток соціального менеджменту
Індустріальний період розвитку організації	Концепція соціальної гуманізації праці (1760–1850)	А. Сміт	Сформулював норми і цінності протестантської етики для робітників: дружні стосунки, працелюбність, побожність; визначив економічні потреби
		А.К. де Сен-Симон Ш. Фур'є	Сформулювали ідеї створення трудових асоціацій як гармонійних осередків нового справедливого суспільства без конфліктів та бідності
		Р. Оуэн (1771–1858)	Означив функцію охорони праці та соціального захисту працівників, ввів заборону праці дітей до 10 років, сприяв шкільному навчанню дітей робітників фабрики, вдосконалював умови праці та побуту
	Адміністративна теорія управління: методи організації праці та принципи управління (1860–1920)	Ф. Тейлор	Сформулював методи наукової організації праці, стандартів і правил оплати за результатами, підбір, підготовку і розстановку працівників. «Принципи наукового менеджменту» (1913 р.)
		Г. Гант	Увів поняття мінімального заробітку, розробив схеми преміювання та стимулювання, впровадив планування графіків робіт (діаграми Ганта)
		О. Тід	Мистецтво адміністрування
		Г. Форд	Застосував організаційно-технічні принципи управління на підприємстві
		Г. Емерсон	Виділив планування, нормування, стимулювання праці як функції менеджменту
		Ф. Гілберт, Л. Гілберт	Методичні основи нормування праці. Досліджували хронометраж робочих операцій, можливості раціоналізації операційних процесів
		М. Туган-Барановський	Мотиваційна функція соціального розвитку: виділив групи потреб, що ґрунтуються на практичних інтересах людини: фізіологічні, статеві; симпатичні інстинкти, альтруїстичні (наукова робота «Соціальні основи кооперації» (1916 р.)
Інвайроментальний підхід	Р. Вернадський (1863–1945)	Розвиток людини залежить від бережливого ставлення до природного середовища. Гармонізація інтересів людини і суспільства. Вважав, що антропогенна діяльність стає вирішальним фактором розвитку, потужною силою	

Продовження табл. 1.1

Період	Назва теорії, парадигми	Представники	Характеристика ціннісного внеску в розвиток соціального менеджменту
Період функціонального розвитку соціальних процесів в управлінні	Наукові підходи до ефективного управління трудовими ресурсами та раціоналізації процесів (1910–1930)	А. Файоль (1841–1925) Дж. Муні (1884–1957), А. Рейлі (1869–1947) М. Вебер (1864–1920) О. Гастев, 1919 Міжнародна організація праці	Уперше визначив менеджмент як процес планування, організації, мотивації та контролю, виділив основні і загальні принципи управління Визначили, що результативне управління можливе за умови дотримання принципів координації, ієрархії, функціональності (тобто правильності ідентифікувати операційні процеси і координувати дії працівників), лінійного і штабного персоналу Ієрархія управління, система правил і стандартів, що забезпечують координацію виконання різних завдань, організація найму на роботу відповідно до технічних кваліфікаційних вимог, а також захист службовців від безпідставних звільнень Організація робочого місця, культура праці та її економічний вимір, принципи та правила роботи
	Теорія управління поведінкою персоналу (людських відносин) (з 1930 р.)	Е. Мейо, Дж. Хоманс (1929–1932) Ф. Ротлісбергер, В. Діксон А. Маслоу (1940–1950 рр.) М. Паркер Фолетт Д. Мак-Грегор	У ході хортонських експериментів виявили залежність між підвищенням продуктивності праці і забезпеченням сприятливих умов на фабриці. Визначили, що найбільшій вплив здійснюють фактори соціально-психологічного клімату, стосунки між виконавцями і менеджерами Розглядали вплив мотиваційних аспектів людини на її задоволеність процесом праці, продуктивність: «Менеджмент і робітник» (1939) Сформулював теорію 5 потреб: фізіологічні, безпеки, соціальні, поваги, самовираження Визначила стилі управління і розробила теорію лідерства Теорія владних стосунків та лідерства, їх вплив на прийняття рішень та управління 1960 р. книга «Гуманістична сторона підприємства»

Продовження табл. 1.1

Період	Назва теорії, парадигми	Представники	Характеристика ціннісного внеску в розвиток соціального менеджменту	
Формування системної теорії управління розвитком організації		П. Друкер	У <i>The Future of Industrial Man</i> (1942 р.) сформулював підхід управління за цілями, вказав на важливість залучення персоналу у визначенні стратегічних цілей та виміру ефективності діяльності на основі результатів	
	Емпіричні підходи управління персоналом	Р. Слоун, А. Девіс, А. Чандлер, Л. Ньюмен, Д. Міллер	Теоретичні дослідження науковців поєднані з практичною діяльністю великих компаній. Розкрито професійну роль менеджерів в управлінні розвитком організації. Визначено взаємозв'язок між стратегією, структурою організації, децентралізацією функцій управління та необхідності інтегрування людських ресурсів у компаніях (Dupont, General Motors та ін.)	
	Управління організацією як соціальною системою: кібернетичний підхід (з 1960 р.		Ч. Барнард, І. Ансофф	Розгляд організації як відкритої соціотехнічної системи, на яку впливають фактори зовнішнього середовища. Стратегічні цілі: ретельно вивчати причини того, що відбувається в системі, шукати поза нею
			Д. Марч, Г. Саймон (1916–2001)	Вказав на обмеженість теорії раціональної поведінки індивіда у невідомому і мінливому середовищі
			Л. Берталанфі (1901–1972)	Відкрив властивість еквіфінальності у розвитку організації, зробив акцент на організованість і багатоманітність зв'язків в організації
			Р. Акофф (1919–2009)	Розробив комплекс методів у дослідженні операцій, визначив властивості ітеративних процесів в управлінні, сформулював етапи планування цілей організації
	Стратегія управління		Ф. Дунаєвський (1887–1960)	Визначив управління як соціальний процес, наголошуючи, що є умовою нормального функціонування будь-якої організації є її структурна організованість, дотримання працівниками трудової дисципліни
			С. Бір, А. Сен, Н. Вінер	Соціальна система заснована на використанні кібернетичного підходу, теорії дослідження операцій, системній парадигмі управління підприємством
			Г. Мінцберг	Розглянув різні школи стратегічного менеджменту, в тому числі ведення переговорів, розвитку, прогнозування тощо

Продовження табл. 1.1

Період	Назва теорії, парадигми	Представники	Характеристика ціннісного внеску в розвиток соціального менеджменту
Формування системної теорії управління розвитком організації	Теорії ефективного управління	Т. Пітерс, Р. Уотермен, А. Стар, Р. Паскаль	Ефективна організація формується на основі семи взаємопов'язаних елементів (теорія «7-S»), зміна кожного з яких веде до зміни інших. Фундамент концепції: стратегія, структура, система, персонал, стиль управління, кваліфікація та цінності
	Мотиваційні теорії	А. Мак-Грегор, А. Маслоу	Дослідження потреб людини і розроблення моделей стимулювання та мотивації задовольнити різні групи потреб
		Л. Грейнер (1972)	Запропонував модель життєвого циклу організацій, яка залежить від впливу факторів: вік та розмір організації, етапи еволюції та революції, темп зростання галузі; виділив 5 етапів розвитку: креативність, директивне керівництво, делегування, координація, співпраця
	Теорії організаційного розвитку та культури управління з 1970 р.	І. Адізес	Організація розвивається як живий організм, виділив десять законних етапів життєвого циклу та заходи підтримки управління
		В. Сате, Е. Шейн, Т. Парсонс, Р. Квін, Дж. Рорбах, Г. Ховстед, ін. П. Сенге	Організаційна культура розглядається як потужний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на досягнення спільних цілей. Визначено підходи до типології культур у різних країнах мобілізувати ініціативу співробітників, виховувати відданість організації, поліпшувати комунікацію
	Дж. Гібсон, Дж. Ньюстром, К. Девіс, С. Трусс	Теорія самонавчальної організації	Управління організаційною поведінкою індивідів, систематизований опис поведінки людей у процесі діяльності у різних ситуаціях. Фактори та методи залученості персоналу в управління процесами

Продовження табл. 1.1

Період	Назва теорії, парадигми	Представники	Характеристика ціннісного внеску в розвиток соціального менеджменту
Формування системної теорії управління розвитком організації	Ресурсна концепція стратегічного управління:	М. Армстронг, Р. Майлз, М. Фут, І. Кібанов, К. Хоук, Н. Корнеліус, ін. Х. Емерсон, М. Кук, У. Кларк В. Апопій, А. Мазаракі, Г. П'ятницька, В. Іванов, С. Бай, Дж. Грілхес, Б. Денісон, ін.	Персонал розглядається як стратегічний ресурс, обґрунтовується необхідність планування та обліку персоналу, оцінювання підходи до розробки програм соціального розвитку колективу. Методи і моделі менеджменту персоналу Ефективність соціально-психологічних методів і засобів впливу в підвищенні продуктивності праці, формування принципів управління Функції соціального управління (менеджменту), принципи, форми і методи управління персоналом у галузевому розрізі. Адаптація, розвиток культури організації – визначення цінностей, формування правил і норм. Розвиток соціального діалогу, синергія відносин міжсекторного та державно-приватного партнерства
	Теорія людського капіталу	Г. Беккер, Т. Шульц, О. Грішнова, Г. Складар, С. Штирбул, ін.	Теоретичне обґрунтування сутності та структури людського капіталу. Методичні підходи оцінки трудового, кадрового та соціального потенціалів. Виявлена позитивна залежність між розвитком людського капіталу та ефективним управлінням підприємством
	Теорія соціального капіталу	П. Бурд'є, Дж. Коулман Р. Патнем, ін.	Розкрито сутність соціального капіталу (1980 р.) та вплив на прибуток компанії за рахунок зменшення трансакційних витрат. Структура соціального капіталу включає соціальні норми, зв'язки (тісного контактів між членами груп) і довіру
	Теорія заінтересованих сторін	Р. Фріман, Т. Дональдсон, Л. Престон, Д. Пост	Визначено роль заінтересованих сторін (власники, споживачі, конкуренти, засоби інформації, громадські організації, персонал, профспілки, місцеві спільноти, постачальники, державні органи) в управлінні підприємством

Закінчення табл. 1.1

Період	Назва теорії, парадигми	Представники	Характеристика ціннісного внеску в розвиток соціального менеджменту
Період формування інформаційного суспільства та розвитку соціальних інновацій	Теорії корпоративного громадянства, соціальної відповідальності	А. Керрол, Л. Спенсер, Ю. Благос, М. Старр, Дж. Харісон, К. Давенпорт, С. Король та ін.	Розвиток методичного інструментарію щодо виміру соціальної відповідальності. Сформульовано принципи соціальної, економічної та екологічної відповідальності організацій. Соціально-етичне управління та позитивний вплив на розвиток громади і суспільства виступає як конкурентний фактор у стратегіях маркетингу. Формування нефінансової звітності організацій
	Концепція стійкого розвитку (1992 р.)	Л. Мельник, С. Міщенко, І. Александров, І. Кінаш, ін.	Задоволення потреб споживачів та інтересів стейхолдерів з одночасним дотриманням принципів екологічного, економічного та соціального впливу. Емпіричний досвід впровадження інноваційних технологій соціального менеджменту самоорганізації та самоуправління
Період формування інформаційного суспільства та розвитку соціальних інновацій	Соціально-етичний маркетинг	Ф. Котлер, Дж. Метью Д. Акімов, Є. Ромат, Т. Дубовік, ін.	Обґрунтування концепції соціально-етичного маркетингу (довготривалий добробут споживача і суспільства), етичне споживання продуктів, виступання маркетингових комунікацій у соціальних мережах, розвиток соціальних технологій у процесах продажу
	Концепція стратегічного соціального розвитку	М. Дороніна Е. Лібанова, Н. Сичова, С. Калюгіна, ін.	Підходи до формування стратегії соціального розвитку підприємства, методи діагностики та оцінювання соціального потенціалу організації, Розвиток моделей управління розвитком персоналу, талантів в організації
Період формування інформаційного суспільства та розвитку соціальних інновацій	Теорії соціального підприємництва та соціальних інновацій	А. Семикіна, К. Смаглій, В. Потапенко, ін. Дж. Говальдт, М. Шварц, Г. Мульган, І. Терон, Ф. Євдокимов, ін.	Збереження і відтворення екосистем, невиснажливе природокористування стають складниками соціальних стратегій зростання задля покращення якості та безпеки життя Підходи до класифікації соціальних інновацій, методи залучення соціальних інвестицій на засадах партнерства. Соціальний потенціал як функція інноваційної моделі економічного розвитку підприємства

Джерело: авторська розробка

У 1982 р. Т. Пітерс і Р. Вотермен публікують книжку «У пошуках ефективного управління», яка, на наш погляд, є фундаментальним внеском у формування стратегій соціального розвитку управління. Автори, дослідивши успішний досвід американських корпорацій, визначили спільні для них методи і прийоми управління, а саме: 1) персонал розглядається як головний ресурс і цінність компанії, джерело підвищення ефективності корпорації; 2) надання працівникам повноважень та самостійності (автономії) у прийнятті рішень; 3) підтримка ініціативи персоналу та заохочення новаторських ідей; 4) клієнтоорієнтованість; 5) оптимальна ієрархічна структура тощо. Ці положення і донині є ціннісними принципами в системі управління персоналом та ефективності організацій.

Вирішальний вплив на формування сучасних уявлень про соціальний розвиток як процес, у центрі якого має бути найповніша реалізація прав та потреб людей, розвиток та реалізація їхніх здібностей і талантів, мали новаторські наукові розробки А. Сена. У внутрішній торгівлі соціальну роль, методологічний фундамент соціально-економічного розвитку у працях розглядали В. Апопій [6], С. Бай [8], І. Бланк [16], О. Бозуленко [20], В. Лагутін, А. Мазаракі [155–156], Г. П'ятницька [224–226], Є. Ромат [251], Н. Сичова [155], Є. Левицька [147].

Обґрунтування соціально-економічних процесів розвитку людського потенціалу (у тому числі регіонального) та методів оцінювання соціальних результатів діяльності підприємства знайшли відображення у дослідженнях І. Ворожейкіна, О. Дзюби, В. Кашина, В. Саричева, Л. Гармідер, Е. Скляр, І. Єгоршина та ін.

Розвиток ініціатив корпоративної соціальної відповідальності в Україні, взаємозв'язок цінностей людини і організації в системі соціальної відповідальності розглянуто у монографіях за редакцією І. Беляєвої, В. Гриньова, М. Дороніної, А. Колота, С. Король, Ф. Котлера, Е. Лібанової, Г. Півняка, Г. Савіної та ін.

Новий етап управління стійким розвитком організації характеризується трансформуванням соціально-економічних пріоритетів на інноваційних засадах і стає фундаментом у стратегії розвитку держав. Ухвалені ООН цілі тисячоліття [287] зобов'язують усі країни здійснювати діяльність відповідно до принципів сталого розвитку, реалізуючи проекти соціально-екологічного впливу.

1.2. Соціальне середовище організації: поняття, основні характеристики

Стратегічні орієнтири розвитку організацій в умовах глобалізації, соціалізації та циркулярної економіки актуалізують пошук нової моделі управління потенціалом соціального розвитку підприємства, у межах якої формується новий механізм соціальної взаємодії, культури відповідальності та партнерства.

Головною цінністю української нації сьогодні постає людина та потенціал її розвитку. Державна політика безпосередньо впливає на економічну стабільність та соціальний розвиток країни. Проведене соціологічною групою «Рейтинг» опитування на замовлення Міжнародного республіканського інституту (IRI) в усіх регіонах України (крім АР Крим, Донецької та Луганської областей) з 19 по 30 листопада 2015 р. щодо очікувань громадянського суспільства, серед пріоритетів реформування сфери діяльності для державної влади засвідчило, що позиції рейтингу очолюють соціальні питання. Громадяни від держави насамперед очікують: соціального забезпечення – 39% опитаних, справедливості й правосуддя – 37%, захисту від зовнішньої агресії – 32%, безкоштовного медичного обслуговування – 30%, забезпечення робочим місцем – 29%, захисту фізичної безпеки, правопорядку – 20%, створення однакових правил для всіх з мінімальним втручанням держави в економіку – 18%.

Проблематика розвитку соціальної організації, сутності об'єктно-суб'єктних відносин знайшла відображення у працях Р. Акоффа, Д. Гараедагі [1, 326], С. Ворожейкіна [32], А. Сена [373], М. Стар, Д. Норта, Дж. Ньюстром [184, 186], А. Кібанова, Л. Мельничук [120, 159]. Акценти на функціях соціальної відповідальності підприємства торгівлі, методичних підходах оцінювання кадрового та соціального потенціалу в роздрібній торгівлі висвітлено у дослідженнях В. Апопія, Б. Бермана, Л. Гармідер, І. Височин, Н. Сичової, Н. Краснокутської та ін. (табл. 1.2).

Аналіз змісту зазначених публікацій свідчить про неоднозначність підходів у трактуванні складових соціального розвитку підприємства та ототожнення понять «соціальний розвиток підприємства» і «соціальний розвиток колективу», а також неузгодженість предметного аналізу в характеристиці соціального середовища організації торгівлі, галузевих особливостей щодо джерел, цілей, цінностей принципів та результатів.

Таблиця 1.2

Бібліографічний аналіз сутності дефініцій «соціальний розвиток організації», «управління соціальним розвитком»

Автор	Дефініція
М. Винокурова, Н. Горелова	Соціальний розвиток організації – це зміна на краще в її соціальному середовищі, досягнення бажаних змін в умовах праці, побуту і дозвілля працівників <i>Джерело:</i> Экономика труда / под ред. М.А. Винокурова, Н.А. Горелова, Серия : учебник для вузов. – СПб. : Питер, 2004. – с. 656. – С. 19
М. Боровик	Соціальний розвиток підприємства становить процес удосконалення соціального середовища, що є частиною внутрішнього середовища підприємства і характеризує умови реалізації трудової діяльності персоналу. <i>Джерело:</i> Управління соціальним розвитком промислових підприємств : монографія / В.М. Гриньова, М.М. Новікова, М.В. Боровик. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2008. – 160 с. – С. 15

Продовження табл. 1.2

Автор	Дефініція
Н. Бураковська	<p>Узгодження інтересів працівників (підвищення якості життя, зміцнення здоров'я, задоволення культурних потреб) і підприємства (одержання прибутку, підвищення рентабельності, загальне процвітання) є складним, багатоаспектним процесом, що охоплює соціально-економічні процеси на підприємстві і в зовнішньому середовищі.</p> <p><i>Джерело:</i> Бураковська Н. Соціальна стратегія розвитку торговельного підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://intkonf.org/</p>
І. Кінаш	<p>Взаємодії великої сукупності соціальних процесів, основу яких становить цілеспрямована діяльність людей, що передбачає перехід суспільних відносин до нового якісного стану.</p> <p><i>Джерело:</i> Кінаш І.П. Соціальна домінанта сталого розвитку: теоретичний аспект / І.П. Кінаш / Актуальні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 11 (1). – С. 174–178. – С. 175</p>
І. Ворожейкін	<p>Соціальний розвиток підприємства з точки зору різних напрямів: створення єдиного статусу для всіх працівників, тотожності інтересів керівника і співробітників, рівність у стосунках, у можливостях кар'єрного просування; соціальне партнерство, створення; турбота про потреби працівника; підвищення професіоналізму менеджерів.</p> <p><i>Джерело:</i> [32, с. 18, 31–33]</p>
О. Толстікова	<p>Підприємство, крім розв'язання основного економічного завдання – виробництва необхідної кількості продукції високої якості – повинно створювати всі умови для соціального розвитку, захисту робітників у процесі глобалізації економіки.</p> <p><i>Джерело:</i> Толстікова О.В. Структура соціальних ресурсів у процесі економічного розвитку підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://eprints.kname.edu.ua [с. 357–360]</p>
А. Петров	<p>Управління соціальним розвитком сучасного підприємства з метою досягнення його головних цілей має бути пов'язане як з технічним, так і з економічним розвитком. Об'єкти управління соціальним розвитком підприємства: створення сприятливих умов праці, побуту і відпочинку персоналу, матеріальна і моральна винагорода, соціальний захист, формування і підтримка здорової морально-психологічної атмосфери, забезпечення ділового співробітництва та соціального партнерства</p>

Закінчення табл. 1.2

Автор	Дефініція
	<i>Джерело:</i> Петров А.Н. Стратегическое планирование развития предприятия / А.Н. Петров. – СПб. : Из-во СПб. ун-та эк. и фин., 1993. – 320 с. – С. 151
Н. Сичова	Стратегію соціального розвитку підприємства торгівлі слід розглядати як загальний напрям дій щодо розвитку компетенцій, лояльності й підвищення продуктивності праці персоналу до рівня, необхідного підприємству для досягнення стратегічних цілей діяльності у поєднанні із задоволенням потреб і очікувань інших зацікавлених у діяльності підприємства груп – власників, споживачів, бізнес-партнерів, громадськості. Соціальний розвиток підприємства дає значний за обсягом, тривалий за часом та інтегральний за характером соціально-економічний ефект. <i>Джерело:</i> Стратегія соціального розвитку підприємств торгівлі // Автореферат // Економіка та управління підприємствами. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010, 23 с. – С. 14
В. Асеев	Управління соціальним розвитком – це особливий вид соціальної діяльності організації, що надає фахівцям інструментарій, здатний актуалізувати такий важливий потенціал, як людські ресурси організації. Реалізуючи генеральні цілі, організація змушена враховувати соціальні умови і управляти своїм соціальним розвитком (тобто адекватно реагувати на зовнішні соціальні умови). <i>Джерело:</i> Асеев В.Г. Нормативное управление социальным развитием. – М. : Профиздат, 1988. – 128 с. – С. 10, 16

Джерело: складено на основі [10, 16, 93, 185]

Н. Захаров, А. Кузнецов розглядають соціальну діяльність організації у двох аспектах [106, с. 21–22]: 1) пов’язаний із врахуванням факторів зовнішнього соціального середовища підприємства, таких, як ринок праці, інтенсивність профспілкового руху, соціальна політика держави, світові тенденції; 2) пов’язаний із впливом внутрішніх соціальних чинників організації, зокрема, умовами праці, рівнем кваліфікації персоналу, умовами праці та відпочинку, змінами професійної компетентності тощо. Однак цей перелік факторів соціальної діяльності підприємства є обмеженим, не враховує сучасні тенденції розвитку соціальних та кадрових технологій, участь організацій у соціальних заходах на благо суспільства тощо [106, 115].

Зміст зазначених дефініцій свідчить про неоднозначність підходів у трактуванні складових соціального розвитку, ототожнюючи поняття «соціальний розвиток підприємства» і «соціальний розвиток колективу», а також неузгодженістю предметного аналізу при характеристиці соціального середовища. У наукових публікаціях при визначенні поняття «соціальний розвиток підприємства» автори А. Кібанов [326], Н. Сичова [242], Н. Краснокутська [143], Є. Ромат [251], О. Пшенична [221] розмежовують терміни «соціальний» та «розвиток». Ключовою структурною основою трактування терміна «соціальний» (від лат. *socialis*, англ. *social*), відповідно до словникових джерел визначається як: а) сукупність відносин між індивідами, об'єднаннями, соціальними верствами, класами та самостійними соціальними групами професійного, майнового права [251; 255, с. 303]; б) модель управління, зорієнтована у майбутнє, адаптована до функціонування у конкретній соціальній системі В. Городяненко [256, с. 359]; в) ознака, що характеризує зв'язок індивіда із соціальними групами [255].

Аналітичне узагальнення підходів до трактування сутності поняття «соціальний розвиток підприємства» в системі управління свідчить про те, що контент терміна автори розглядають з таких позицій: 1) процес, у ході якого відбуваються прогресивні кількісні та якісні зміни в соціальному середовищі підприємства [56, 65, 242, 326], або процес, що є частиною внутрішнього середовища підприємства і характеризує умови реалізації трудової діяльності персоналу, [271, с. 15]; 2) процес розвитку форм, способів та умов, компетентності трудового колективу [65, 151, 221, 242], наприклад, А. Литвиненко [151] соціальний розвиток визначив як «процес удосконалення форм, способів й умов життєдіяльності членів колективу на основі якісних, кількісних і структурних змін у рівні розвитку працівників, соціальній сфері та оплаті трудової участі»; 3) розвиток соціального і кадрового потенціалу [4, 34, 45, 65, 242, 271]; 4) певний тип проблем соціальної взаємодії у контексті розвитку соціальної відповідальності бізнесу (стейкхолдерський підхід) [244, с. 15]; 5) це розвиток компетенцій

як індикатори поведінки персоналу, споживачів [34, 89]; б) процес колективного пізнання, завдяки якому соціальна система підвищує свою здатність і бажання слугувати інтересам своїх членів і навколишнього середовища (системний підхід за Р. Акоффом та Д. Гараєдагі) [33, с. 150]; 7) специфічний вид менеджменту [32, с. 12] і стратегічний фактор успіху (перевага) підприємства [32, 116, 226, 242].

Результат процесу управління соціальним розвитком підприємства можна розглядати і як розвиток його нематеріальних активів (в тому числі розвиток культурного, репутаційного, інтелектуального потенціалів, можливості розвитку мережових зв'язків та ін.). В управлінні розвитком для торгівлі, особливо в e-commerce, важливу роль відіграють методи соціального впливу (комунікації). Через політики (у межах рекламної, кадрової, цінової, маркетингової, збутової) та цільові орієнтири підприємства здійснюються спрямовані дії на зміни у поведінці споживачів (їх переконання, установки, мотивації) та інших стейкхолдерів у досягненні головної мети (отримання прибутку) підприємства. У загальному сенсі джерелом соціального розвитку організації виступає континуум протиріч, зумовлених: а) мотиваційними потребами і можливостями самої людини; б) системою відносин підприємства; в) зміною факторів зовнішнього середовища.

Ключовими аспектами розвитку соціальної системи (організації) авторами Р. Акоффом та Д. Гараєдагі [33, с. 151] визначено економічні ресурси, знання, політику організації, цінності та естетичні (культурні) фактори (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Бар'єри розвитку організації

Аспекти соціальної системи	Перешкоди (бар'єри) першого порядку				Перешкоди другого порядку
	Очікувана корисність	Дефіцит	Диспропорції у розподілі благ	Ненадійність (хиткість)	
Багатство (економіка)	Достаток	Бідність	Нерівність	Втрата	Відчуженість

Закінчення табл. 1.3

Аспекти соціальної системи	Перешкоди (бар'єри) першого порядку				Перешкоди другого порядку
	Очікувана корисність	Дефіцит	Диспропорції у розподілі благ	Ненадійність (хиткість)	
Знання (наука)	Істина	Невігластво	Елітизм	Старіння	Розкол суспільства
Влада (політика)	Могутність	Безсилля	Автократія	Незаконність	Корупція
Цінності (етика, мораль)	Мир, добро	Відсутність норм	Дискримінація	Фанатизм	Тероризм
Краса (естетика)	Інтерес, духовна єдність	Безвихідь	Ненависть	Втрата індивідуальності	

Джерело: [33, 326]

Запропонована Дж. Гараєдагі [33, с. 139] типологія еволюційних теорій розвитку на основі системного підходу ґрунтується на основі взаємозв'язку між процесом, функцією та структурою з урахуванням параметричної матриці змінності/ незмінності у вимірі однина-множина. Зокрема він виділяє класичну і неокласичну школу А. Сміта, Й. Шумпетера. На відміну від інших авторів системної школи, концепція соціокультурної моделі розвитку організації Дж. Гараєдагі – послідовний перехід від одного способу організації до іншого. Кожен спосіб автор розглядає як єдине ціле, що характеризується «вищим рівнем інтеграції та диференціації, а також володіє потенційною здатністю позбутися протиріч нижчого рівня шляхом їх вдосконалення у зворотне». При цьому роль знань у соціальному розвитку організації автор порівнював з роллю енергії у фізичних системах, де енергія віддається згідно з першим законом термодинаміки [33, с. 146]. Однак зважаючи нині на стрімкий розвиток інформаційних технологій, для розвитку характерна конвергенція соціальних процесів, їх синергійність (рис. 1.1).

Розвиток соціальної організації – це процес колективного пізнання, завдяки якому соціальна система підвищує свою здатність і бажання слугувати членам (стейкхолдерам) та представляє цілеспрямований перехід до вищого рівня інтеграції і диференціації одночасно [151].

Інтеграція	Упорядковані	Упорядкована спрощеність	Структурована складність
	Хаотичні	Хаотична спрощеність	Хаотична складність
	<i>Структура і процеси</i>	Спрощені	Складні
Диференціація			

Рис. 1.1. Рівні інтеграції, диференціації та конвергенції у процесах розвитку підприємства

Джерело: удосконалено на основі [33] (елемент-конвергенція знань)

Наприклад, у публікаціях А. Ворожейкіна, І. Єгоршина, А. Кібанова основна увага зосереджена на розгляді об'єктів переважно внутрішнього соціального середовища організації. До складових його автори відносять персонал та пов'язані з його відтворенням процеси навчання та підвищення кваліфікації, систему оплати праці та винагород, створення належних умов та охорони праці, соціально-психологічний клімат, інфраструктури. Майже тотожні складові елементи соціального середовища підприємства за суттю визначені у дослідженнях [6, 188, 189, 242, 250, 269]. Так, у працях І. Ворожейкіна [32], Л. Гармідер [34], М. Starr [410], А. Кібанова [269], Н. Конюхова [89] акцентовано переважно на соціальній структурі персоналу (колектив) за різними кількісними та якісними показниками та його потенціалу або соціальному потенціалі і його складових (в тому числі кадровий, інтелектуальний, організаційний, партнерство). Так, детермінантами соціального розвитку підприємства торгівлі Н. Сичовою [242, с. 44–45] виділені такі складові: соціальний розвиток персоналу, соціальна відповідальність підприємства, соціальна інфраструктура підприємства, перманентне навчання та розвиток персоналу, розвиток системи компенсацій трудової

участі персоналу, розвиток організаційної культури. Узагальнюючи підходи розглянутих вище авторів, зазначимо, що управління соціальним розвитком організації – це управління соціальним потенціалом та його складовими (субпотенціалами), що акумулюють зовнішні та внутрішні резерви для прогресивного розвитку підприємства у процесі незворотних якісних змін. Більш предметно соціальний потенціал розглянемо у третьому розділі.

Правову основу соціального розвитку та соціальної відповідальності організації становлять: Кодекс законів про працю, закони України «Про охорону навколишнього природного середовища», «Про екологічний аудит», «Про основи соціальної захищеності інвалідів», «Про охорону праці», «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії», «Про безпечність та якість харчових продуктів», «Про захист прав споживачів», «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», «Про соціальний діалог в Україні». Отже, спираючись на наукову теоретичну та правову базу, представимо основні поняття соціального розвитку (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Поняття теорії управління соціальним розвитком організації

Категорія	Сутність
Методи соціального управління	Система засобів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат у колективі, трудову і соціальну активність працівників, а також споживачів. Методи соціального управління спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі, мотивування, оцінювання навчання та розвитку персоналу тощо
Соціальне нормування	Визначає соціальні норми, які встановлюють порядок поведінки окремих осіб і їхніх груп у колективі. Під нормою розуміють визначений обов'язковим порядок, правило. Соціальні норми підпорядковані цілям та завданням, визначаються характером трудових відносин, регулюють різні сторони життя колективу

Продовження табл. 1.4

Категорія	Сутність
Соціальне регулювання	Заходи щодо підтримання соціальної справедливості у колективі та удосконалення соціальних відносин між працівниками
Соціальне прогнозування	Використовується для створення інформаційної бази розроблення планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу в конкретному трудовому колективі. Параметри соціального прогнозу включають такі показники: соціальна та штатна структура, зміни загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня працівників; зміни у матеріальному забезпеченні й побутових умовах, зміни у лояльності та задоволеності працівників, продуктивності праці та ін.
Соціальне планування	Реалізується шляхом складання плану соціального розвитку організації (підприємства)
Соціальний контроль	Процес, завдяки якому забезпечується функціонування системи відносин (формальних і неформальних) між працівниками, в тому числі затвердженими регламентами або політиками
Соціальний параметр	Показник соціальних процесів, фактичне значення у кількісному або якісному вираженні
Соціальна структура	Характеристика персоналу за віком, статтю, освітнім рівнем, досвідом роботи, наявністю дітей
Соціальний розвиток організації	Сукупність функціонально і структурно взаємопов'язаних елементів соціального середовища, що змінюються у часі та просторі, набуваючи нового якісного стану, забезпечуючи розвиток компонентів соціального потенціалу для задоволення потреб споживачів та інтересів усіх зацікавлених сторін
Соціальна технологія	Система знань про організацію діяльності, пов'язана з виконанням етапів, операцій, методів, дій. Процес забезпечення дії всього механізму соціального управління
Соціальна динаміка	Зміни, які відбуваються у структурі організації, характеризуються горизонтальною та вертикальною мобільністю працівників (зміни ролей та статусу)
Суб'єкт управління	Наділена компетенціями і владними повноваженнями посадова особа або група (колектив, об'єднання, організація, інституція), яка здійснює управлінський вплив

Закінчення табл. 1.4

Категорія	Сутність
Соціальна політика	Комплекс заходів, спрямованих на виявлення, задоволення, регулювання та узгодження різних потреб та інтересів персоналу й інших заінтересованих груп (постачальники, громада)
Інструменти соціальної політики	Способи, методи, технології. Розрізняють фінансові (оподаткування, пільги, штрафи, субсидії) і не фінансові інструменти впливу (мотиваційного, психологічного, інформаційного)
Соціальний діалог	Процес визначення та зближення позицій, досягнення спільних домовленостей та прийняття узгоджених рішень сторонами соціального діалогу, які представляють інтереси працівників, роботодавців та органів виконавчої влади й органів місцевого самоврядування, із питань формування та реалізації державної соціальної й економічної політики, регулювання трудових, соціальних, економічних відносин

Джерело: узагальнено за [32, 55, 65, 92, 178, 242, 269]

Отже, *соціальний розвиток організації (підприємства) як об'єкт дослідження – сукупність функціонально і структурно взаємопов'язаних елементів соціального середовища, що змінюються у часі та просторі, набуваючи нового якісного стану, забезпечуючи розвиток компонентів соціального потенціалу для задоволення потреб споживачів та інтересів усіх зацікавлених сторін [92].*

Мета або цільовий вектор управління соціальним розвитком підприємства залежить від його стратегічної орієнтації на ринку товарів/послуг, життєвого циклу, рішень власників бізнесу та акціонерів. Соціально-економічний дуалізм розуміння головної мети в управлінні розвитком підприємства завжди був предметом обговорення науковців. Галузева специфіка соціального розвитку підприємства торгівлі полягає у максимізації його цільової спрямованості, балансуванні між пріоритетністю соціальною чи економічною або вибором компромісу – соціально-економічної цінності. Цілком погоджуємось із Г. П'ятницькою [226, с. 389], яка влучно зазначила,

що «основна мета розвитку має бути підпорядкована *суспільно-економічному розвитку* в цілому і формуватися в контексті основних цілей галузевого розвитку, що визначені у стратегії розвитку національної економіки». Справді, в торговельному бізнесі цілі оптимізуються з точки зору корисності (отримання прибутку) для власників, акціонерів персоналу, окремих спільнот, громадянського суспільства тощо й підвищення добробуту окремих стейкхолдерів [92].

Частково у цьому контексті здійснено окремі дослідження на підприємствах торгівлі, наприклад, Л. Гармідер [34], Г. П'ятницькою, Н. Градюк, І. Міщук [21, 226, с. 389]. Щоб займати ту чи іншу соціальну позицію, підприємство (в особі топ-менеджерів, команди) через місію та стратегію розвитку визначає характер своєї участі в суспільному житті, міру (ступінь) інтенсивності соціальної діяльності. Вибір соціальних векторів розвитку зумовлений причинами як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру. Реагуючи на глобальні соціальні тренди, підприємство торгівлі намагається максимізувати свою соціальну цінність, здійснюючи короткострокові або довгострокові інвестиції. Так, в умовах глобальної конкуренції для підприємств торгівлі важливими стають високі вимоги до якості товарів/послуг, термінів їх постачання й реалізації, зниження витрат у ланцюзі виробник – споживач [89].

Розглядаючи результат управління соціальним розвитком торгівлі, автори переважно зазначають отримання соціально-економічного ефектів, соціального підсумку (наприклад, професійний розвиток персоналу) через встановлення оціночних показників у проєкціях зацікавлених сторін, набір яких різний у дослідженнях О. Дудкіна, Н. Сичової, Н. Коленди, О. Коваль та ін. Як зазначає Н. Краснокутська [19, с. 129], реалізація потенціалу торговельного підприємства полягає в «систематичній діяльності зі створення цінності шляхом операцій купівлі-продажу за рахунок наявних ресурсів, здатностей і компетенцій», наголошуючи на тривалості «ітеративного характеру створення цінності, що забезпечує постійне відновлення циклу цієї діяльності».

Згідно з теорією розвитку А. Сена [320, с. 45–55], дохід слід розглядати не як кінцеву мету, а як засіб розширення можливостей вибору людини в таких принципово важливих сферах життєдіяльності, як здобуття освіти, професійний розвиток, зміцнення здоров'я, економічна та громадська діяльність тощо. Розвиваючи соціальні компетенції (поведінку) персоналу у процесах купівлі-продажу у соціальних мережах, підприємство отримує або синергетичний ефект, або негативний результат. Роль норм, культури та соціальних мереж в інформаційному обміні, взаємна довіра між партнерами розширюють коло контактів підприємства (так званий радіус довіри [32]), створення цінностей, що впливає на залучення нових клієнтів, формування суспільного договору. Наприклад, менеджер з продажу, у якого напрацьована база контактів, високий рівень довіри у відносинах з постачальниками, що збільшує його власний соціальний капітал і сприяє його накопиченню (формуванню) на рівні підприємства. Соціальний капітал як результат розвитку може виникнути тоді, коли відносини між людьми спрямовані на полегшення спільних дій. Зокрема, розвиток партнерських відносин виробників і торговельних мереж полягає у налагодженні ефективної торговельної логістики, співпраці у вдосконаленні електронного документообігу, електронних торгів, що дає змогу отримувати певні синергетичні (соціальні, економічні, цінові та інші) ефекти. Важлива здатність підприємства формувати й реалізовувати контрактні відносини, а також контролювати використання майнових прав так, щоб мінімізувати трансакційні витрати і забезпечувати формування нового активу – соціального капіталу. Логічно припустити, що, розвиваючи свій соціальний потенціал, підприємство торгівлі розвиває нематеріальні активи, збільшуючи його капіталізацію й акумулюючи репутаційний, культурний, організаційний, інтелектуальний, інноваційний капітали. Так, за визначенням Л. Поліщук, Р. Меняшева [33, с. 49], достатнє накопичення соціального капіталу в галузях економіки за рахунок соціально відповідального інвестування у бізнес дасть змогу скоротити

масштаби державного регулювання, знижуючи участь держави в охороні навколишнього середовища, захисті трудових відносин, контролі якості за продукцією та ін. З іншого погляду, якщо є маргінальні інтереси власників підприємств торгівлі (в тому числі їхніх соціальних партнерів), наприклад, приховування інформації про якісні характеристики реалізованих товарів (зокрема, наявність небезпечних домішок у продуктах без застереження у маркуванні, небезпека вживання або експлуатація товару за певних температурних та інших режимів тощо), забруднення атмосфери під час реалізації нафтопродуктів автозаправними станціями (неконтрольовані викиди) чи утилізація відходів (негативний вплив на екосередовище) призводить до негативної віддачі соціального капіталу, зниження репутації підприємства. У зв'язку з цим для позначення умов розвитку підприємства торгівлі введемо поняття «соціальна активність» (від лат. *activus* – діяльний, енергійний). Як одну з характерних рис та способів життєдіяльності соціального суб'єкта зазначає М. Уйсімбаєва [264], соціальна активність відображає рівень спрямованої концентрації вольових, творчих зусиль працівників на реалізацію нагальних потреб, цілей (в тому числі розвиток компетенцій) згідно з ціннісними орієнтирами підприємства. Соціальна активність торговельного бізнесу характеризується рівнем включеності (активності) його персоналу в систему управління підприємством, участю його працівників у різноманітних соціальних заходах громадської, волонтерської діяльності.

1.3. Соціальна відповідальність як ціннісний вибір підприємства

Розгляд розвитку організації, заснованої на цінностях, бере початок з публікації книжки «Переосмислення корпорації: стейкхолдерський менеджмент і багатство організації» Дж. Поста, Л. Престона, С. Сакса [371]. Система цінностей

індивіда у процесі взаємодії й спільної (колективної) діяльності на етапах життєвого циклу підприємства виступає своєрідним драйвером і регулятором розвитку підприємства. За останні десять років кількість публікацій невпинно зростає. Власні дослідження автора щодо соціального розвитку організацій [31, с. 781–790; 84; 86; 392], Дж. Хікса [282] свідчать, що сьогодні система відносин з різними стейкхолдерами на підприємствах внутрішньої торгівлі формує потужний потенціал міжсекторного партнерства зі споживачем, що у кінцевому підсумку впливає на якість продукції підприємства-виробника, конверсію продажу в довгостроковій перспективі та підвищення відповідальності перед персоналом, який є головним джерелом соціально-економічного потенціалу.

Система цінностей підприємства, формуючи глибинні основи бізнесу, характеризує те, як підприємство взаємодіє із зовнішнім середовищем, які стратегії та бізнес-орієнтири в управлінні використовують у процесі реалізації місії підприємства торгівлі. Діяльність організацій підпорядкована принципам тих чи інших міжнародних стандартів [329, 342, 378]. Серед широко застосовуваних зазначимо принципи SA 8000 [378]:

- підзвітність: організація має звітувати щодо впливу своєї діяльності на суспільство і довкілля;
- прозорість: організації слід бути прозорою в її рішеннях і діяльності, які впливають на інших;
- етична поведінка: стиль поведінки організації має відображати етичні принципи або правила взятих на себе зобов'язань;
- зацікавлена сторона: організації слід поважати правові норми і розглядати інтереси зацікавлених сторін – організація повинна дотримуватися вимог законодавчих і нормативних актів у всіх галузях діяльності;
- дотримання міжнародних норм для сталого розвитку і добробуту суспільства;
- повага і визнання права людини: організація повинна визнавати важливість і загальність прав людини (зазначені у Загальній декларації прав людини).

Система цінностей підприємства – елемент соціального середовища, виступає ідеологічним базисом торговельної діяльності [89, с. 91]. Його слід гармонізувати з принципами МОП, соціальної відповідальності та проектувати у процесах управління персоналом.

Таблиця 1.5

**Управління соціальним розвитком
як об'єкт наукового пізнання**

Елемент	Характеристика
Об'єкт дослідження	Процеси розвитку та поведінка людини, груп, підприємства; розвиток відносин (зв'язків)
Об'єкти оцінювання	<i>Соціальний потенціал підприємства</i> : структурний, інтелектуальний, кадровий, в тому числі психофізіологічний, творчий, репутаційний (компетентність власників, організаційний, партнерський, можливості соціальної інфраструктури тощо). <i>Поведінка</i> (організаційна) підприємства визначається сукупністю його дій, цінностями, способом життя і діяльністю індивідів, груп, споживачів, постачальників та ін.
Мета	Підвищувати якість життя (добробут) населення, реалізуючи товари та послуги, пропонуючи високий рівень обслуговування та створюючи необхідні умови і механізми для життєзабезпечення й розвитку персоналу
Цінності підприємства	Формують глибинні орієнтири бізнесу (значимі способи поведінки), інкорпоровані у процеси управління підприємством торгівлі й у взаємодії із зовнішнім середовищем. Цінності підприємства торгівлі слід гармонізувати із принципами соціально-економічної політики держави, вони не можуть суперечити принципам МОП
Принципи	Реалізація якісних товарів та послуг, дотримання прав покупців та суб'єктів торговельної діяльності, повага до закону, інформаційна прозорість, чесна конкуренція, відповідальність, компетентність, гармонізація ресурсів, інноваційний розвиток, підзвітність, ефективність

Закінчення табл. 1.5

Елемент	Характеристика
Механізм управління	Дієвість механізму управління забезпечується сукупністю цілей соціального розвитку та оптимальністю або узгодженістю економічних і соціальних параметрів (<i>соціальне планування і нормування, ін.</i>) відповідно до цінностей і стратегії СРП, його життєвого циклу; гнучкою організаційною структурою; мережею зв'язків та соціального обміну на макро-, мезо-, мікро-, нанорівнях; логістикою процесів, застосуванням методів розвитку персоналу (залучення, мотивування, навчання, оцінювання) та потенціалу соціального середовища
Форми	Еволюційна (повільний, поступовий процес якісних змін) Революційна (скачкоподібна)
Рівні	Глобальний, національний (макрорівень), мезорівень, макрорівень, нанорівень
Умови	Визначеність системи цілей (SMART), актуалізований рівень компетенцій (кадровий потенціал), інноваційна активність у процесах (продуктах, технологіях), проактивність і гнучкість системи менеджменту на запити клієнтів та виклики ринку (технології інформаційного обміну), соціальні стимули у мотивуванні стейкхолдерів, культура управління
Динаміка розвитку	Час, темп змін перебігу соціальних процесів діяльності на підприємстві та їх взаємозв'язок з динамікою змін господарської діяльності
Соціальна активність	Включеність і дієвість: 1) підприємства торгівлі у систему суспільних відносин, соціальна відповідальність, проактивна поведінка; 2) залученість персоналу у процеси управління (показник участі у всіх видах господарської, суспільної, громадської діяльності)
Результат управління	Отримання соціального (соціальний капітал), економічного, екологічного ефектів, розвиток активів

Джерело: розроблено автором [92, с. 141]

Це означає, що топ-менеджер і кожен працівник підприємства на будь-якому ієрархічному рівні у співпраці з різними групами впливу під час ухвалення будь-якого рішення повинен керуватися визначеними цінностями та цілями підприємства.

Реалізація соціальної функції підприємства торгівлі здійснюється шляхом соціальних програм та проектів на різних рівнях управління, вони можуть мати різновекторну цільову спрямованість в отриманні результатів та ефектів та бути реалізованими з ініціативи як самого підприємства, так і соціальних партнерів. Взаємозумовленість і узгодженість цінностей у секторі торгівлі може відігравати ключову репутаційну роль у формуванні споживчої лояльності до бранда.

Згідно з еволюційною теорією розвитку людських цінностей К. Грейвза, підприємство формує стратегію розвитку, спираючись на визначену (*домінантну*) систему цінностей [328]. Цілком логічно, що економічна поведінка власників та менеджерів детермінується системою цінностей, соціальними установками та переконаннями. Це означає (J. Mohr [363]), що топ-менеджер і кожен працівник підприємства на будь-якому рівні у співпраці з різними групами впливу (зацікавленими сторонами), приймаючи рішення у процесі діяльності, повинні узгоджувати їх з визначеними цінностями підприємства.

Ті підприємства, які розвивають свою корпоративну культуру, створюючи цінності, стандарти професійної поведінки персоналу, у взаємовідносинах з різними групами стейкхолдерів формують переваги сильної корпоративної культури, об'єднують працівників, здійснюють безпосередній вплив на стосунки в колективі та рівень комунікаційної взаємодії між різними групами впливу підприємства. Ціннісне управління – це реалізація в компанії регулярного менеджменту на основі загальних узгоджених ціннісних пріоритетів [229], що поділяють усі працівники.

Ціннісні орієнтири соціально відповідального управління підприємством реалізуються у міжнародних стандартах, нормативних актах та моделях управління, що враховують особливі риси організацій, за якими вони набувають власного стилю ведення бізнесу, репутації. Протягом двох десятиліть у різних країнах було проведено наукові і прикладні дослідження [135, 304, 306–309, 311, 324, 358, 399], що підтверджували зв'язок між соціально відповідальною поведінкою компанії, її репутацією, дохідністю, підвищенням соціального

капіталу. Наголошувалося, що ефективна соціальна політика підприємств проявляється через зростання довіри стейкхолдерів, а саме: працівників, споживачів, органів влади, громадських організацій, постачальників, акціонерів та інших заінтересованих сторін.

Цікавий приклад підвищення споживчої лояльності підприємства для виробничої та торговельної компаній описано у статті С. Івченко [130] з посиланням на [171, с. 16]. проведене дослідження виявило (рис. 1.2), що збільшення показника репутації підприємства на одиницю веде до підвищення лояльності бренда на 0,42 одиниці. Значення 0,5 означає істотний зв'язок, 0,1 – неістотний.

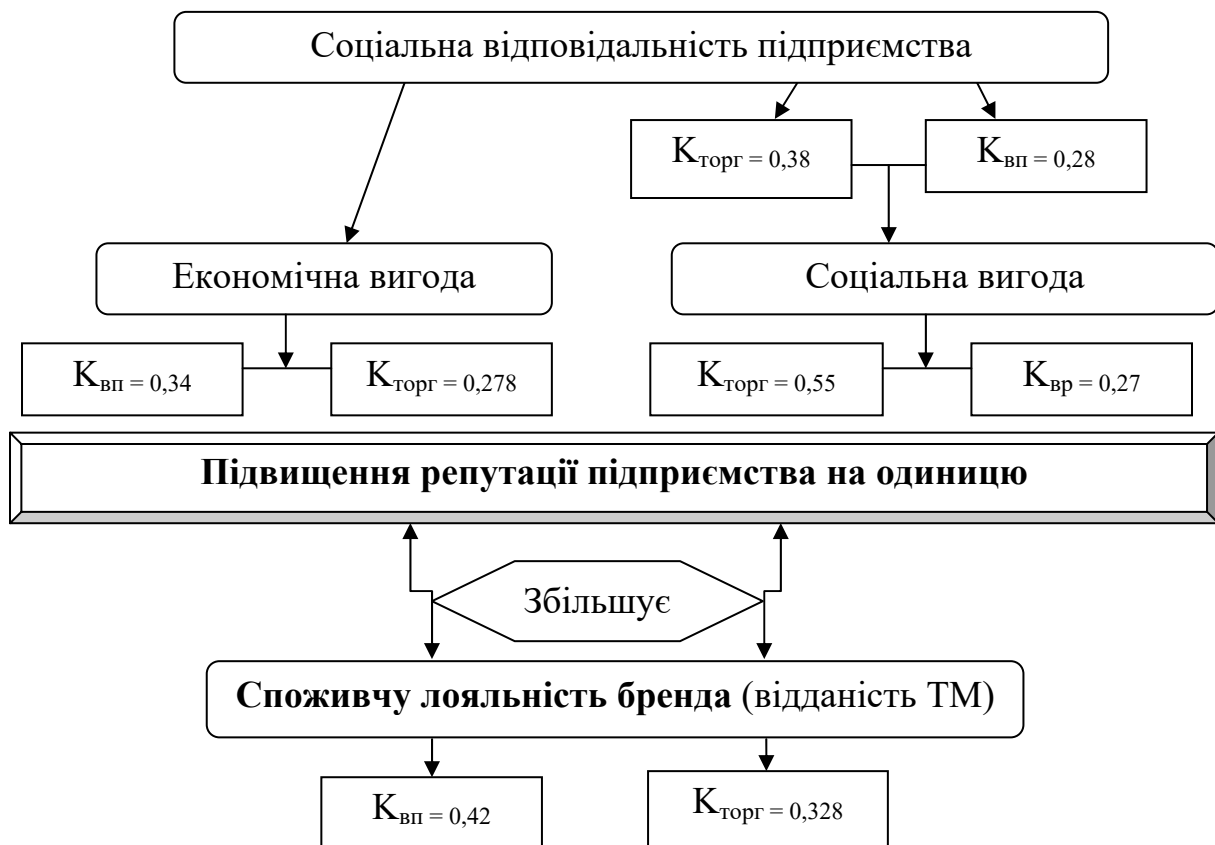


Рис. 1.2. Модель соціально відповідальної компанії

Умовні позначення: $K_{\text{вп}}$ – коефіцієнт впливу для виробничого підприємства; $K_{\text{торг}}$ – коефіцієнт впливу для підприємства торгівлі.

Джерело: [171, с. 16]

Цінності підприємства мають бути інкорпоровані в операційну діяльність персоналу та визначені у цільових результатах працівника. На мікрорівні дії підприємства спрямовані на задоволення соціальних цінностей, запитів споживачів різних категорій, що уречевлені у товарах або послугах. Під впливом інформаційних технологій, соціально-економічних та політичних факторів поведінка споживачів змінюється, відтак підприємство також змушене підвищувати вимоги до вдосконалення бізнес-процесів (наприклад, професійності персоналу), спрямованих на забезпечення різних потреб, стратегічно вибудовувати відносини із соціальними партнерами (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Відмінності загальних цінностей від корпоративної соціальної відповідальності

Корпоративна соціальна відповідальність (КСО)	Створення загальних цінностей
Цінності	
Робити добро людям	Соціальна користь та економічна вигода від виробничих затрат
Громадянська позиція, благодійність, стійкий розвиток	Єдність компанії й соціуму у створенні цінності/вартості
З власної волі або під тиском оточення	Невід’ємна складова конкурентної діяльності підприємства
КСО відокремлена від максимізації прибутку (це додаткові соціальні витрати)	Складова максимізації прибутку
Напрями детермінуються метою піару чи особистими перевагами	Сфери соціальної відповідальності визначаються специфікою бізнесу компанії, що самостійно здійснює вибір
Вплив обмежується зоною корпоративного впливу і розміром бюджету КСО	Забезпечується всім адекватно згідно з бюджетом компанії

Джерело: [205]

У контексті зазначеного проблема відносин бізнесу й громадянського суспільства у наукових колах одна з найбільш дискусійних. Джерелом класичної версії стейкхолдерської концепції вважається книжка Е. Фрімена «Стратегічний менеджмент: стейкхолдерський підхід» [276]. Не можна не погодитися з автором, що менеджер створює цінність на основі спільності інтересів. Однак ці інтереси, як зазначає Е. Фрімен [324, с. 165], вступають у суперечність (конфлікт), але згодом повинні формуватись в одному напрямку.

Крім економічної цінності, організація створює соціальну цінність для заінтересованих сторін. Сьогодні, обираючи ту чи іншу компанію, потенційний кандидат звертає увагу на різні аспекти діяльності підприємства, популярність бренда на ринку чи наскільки компанія здатна забезпечувати соціальний добробут, професійне зростання або визнавати талант працівника.

Однією з основних проблем світової електронної комерції є довіра. Для більшості споживачів довіра – основна цінність і водночас перешкода для покупок в інтернеті. Довіра клієнтів стає обов'язковою і важливою складовою маркетингової стратегії підприємств, зазначає І. Дубовик [50], особливо тих, що працюють в інтернеті: втрата довіри цільових аудиторій може призвести до фінансових збитків і втрати іміджу, репутації. Керівники компаній-лідерів підкреслюють, що без створення атмосфери довіри для клієнтів, а особливо для тих, які здійснюють транскордонні покупки, досягати результативності на глобальному ринку підприємству достатньо важко. Наприклад, Wall-Mart як ціннісний базис управління компанією задекларувала культуру економії й ефективності.

Аналізуючи соціальні цінності організацій в Україні (досліджували рубрики сайтів: «Наші цінності», «Соціальна відповідальність», «Соціальні цінності», «КСВ» тощо) виокремлено таке їх декларування: орієнтація на результат, робота в команді, енергія людини (духовний енергетичний рівень, під яким найчастіше розуміють емоційний інтелект персоналу), орієнтація на споживача, задоволеність потреб клієнтів, якість життя, лідерство та ін. Майже у кожній

середній/великій організації існують проголошені або неформально визначені корпоративні цінності, що характеризують ставлення до персоналу, принципів виконання роботи, контролю, заохочення тощо. Нематеріальна зовнішня цінність може доповнювати економічну (крім зарплати, співробітники також очікують від компанії визнання) або замінити її (інша форма винагороди замість підвищення заробітної плати), хоч останній, можливо, тільки обмежено (визнання не може повністю замінити винагороду).

Високі стандарти етики прописують у політиках компаній, використовують як складову в системі оцінювання діяльності персоналу, визначенні подальшого розвитку працівника, просуванні на вищий ієрархічний рівень. Зазвичай у загальній класифікації цінності відповідають ключовим компетенціям підприємства. У політиках компаній цінності поділяються на *корпоративні* (наприклад залученість, партнерство, відповідальність, лідерство, інноваційність), *професійні* (у галузі маркетингу, продажу тощо), *управлінські* (прийняття рішень, навчання і розвиток, управління процесами, результативність). Ціннісним орієнтиром соціально відповідальної діяльності мережі магазинів і аптек «Космо» є проголошена місія «Здорова людина – щаслива людина. Здорова людина – красива людина». Відкриття кожного магазину цієї мережі супроводжується заходами у межах соціального проекту «Заради красивої нації» (сайт підприємства).

Щоб оцінити, в якій мірі та чи інша організація є прозорою, тобто розкриває інформацію про корпоративну соціальну діяльність (КСВ), експертна рада редакції всеукраїнського рейтингового журналу «ГВардія» у 2012–2013 рр. розробила інтегровану методику оцінки рівня відкритості й активності компаній у сфері КСВ (табл. 1.7). Сутність дослідження полягає в аналізі рівня розкриття інформації підприємства у взаємодії з усіма заінтересованими сторонами шляхом проведення анкетного опитування організацій. Максимальне значення шкали інтегральної оцінки показників у рейтингу приведено

до 100 балів [412]. У таблиці 1.7 наведено основні показники соціальної відповідальності підприємства: соціальний звіт, рівень розкриття інформації про соціальні інвестиції, зацікавлені сторони та відкритість у сфері благодійності й меценатства. За допомогою даного методичного підходу та представленості параметрів оцінювання можна здійснити оцінку рівня інформаційної прозорості щодо соціальної відповідальності (СВ) підприємства.

Таблиця 1.7

Методика оцінювання соціально відповідальної діяльності підприємства

Показники	Характеристика показників	Критерії оцінки
1. Соціальний звіт підприємства	Підприємство бере на себе відповідальність бути підзвітним перед громадянським суспільством, публікує соціальний звіт, який забезпечує реалізацію стратегії. Результати діяльності у сфері соціального розвитку розповсюджуються на всі аспекти діяльності підприємства, прийняття рішень мають соціальний, економічний та екологічний вплив на суспільство і навколишнє середовище	Звіт зроблено відповідно до міжнародних стандартів, з аудиторським висновком, він публічно доступний
		Звіт складено лише за внутрішніми стандартами підприємства, а не міжнародними, але він загальнодоступний
	Підприємство розкриває окремі положення соціально відповідального управління. Звітність представлена в будь-якій формі, але включає розкриття інформації про окремі напрями СВ і соціального партнерства. Підприємство не використовує керівництво із звітності в царині сталого розвитку. Наявна консолідована звітність	Звіт у процесі підготовки, є окремий розділ СВ на сайті
		Звіт не структуровано, але є окремий розділ СВ на сайті
		Підприємство періодично використовує практику СВ й інформує суспільство

Продовження табл. 1.7

Показники	Характеристика показників	Критерії оцінки
2. Рівень розкриття інформації про соціальні інвестиції	Підприємство повністю розкриває інформацію про загальні обсяги соціальних інвестицій (СІ), в тому числі витрат на розвиток:	Є інформація з усіх напрямів соціальної відповідальності
	суспільства	Наявна інформація про 4 напрями з 5 СВ і СІ
	персоналу	
	охорони праці і здоров'я (соціальний захист)	Наявна інформація про 3 напрями з 5
	охорони навколишнього середовища і енергозбереження	
	ділової практики та етичної поведінки	
	Підприємство частково розкриває інформацію про обсяги соціальних інвестицій та витрати на соціальну відповідальність і розвиток	Є інформація про 2 з 5 напрямів
Є інформація про 1 з 5 напрямів		
3. Відкритість інформації у сфері соціального діалогу (партнерства)	Підприємство системно здійснює соціально орієнтовану діяльність, імплементовану в загальну (корпоративну) стратегію, наявний структурний підрозділ і стратегія розвитку. Підприємство залучає всіх працівників у процеси соціальної відповідальності і взаємодіє з усіма стейкхолдерами. На підприємстві діє система управління (встановлено показники та критерії) щодо підвищення ефективності у сфері соціального розвитку	Наявний окремий розділ СВ. Процеси соціального розвитку інтегровано в загальну (корпоративну) стратегію підприємства
		Є розділи, що реалізують системну стратегію соціальної відповідальності
	На підприємстві кілька структурних підрозділів, які здійснюють окремі програми соціального партнерства. Підприємство декларує окремі види соціальної діяльності, але це не підкріплено фактами, що в майбутньому робитиме звітність і вдосконалюватиме структуру управління у сфері соціальної відповідальності	СВ не є системним процесом, не входить у річні плани, але реалізуються окремі програми
		СВ існує лише в окремих напрямках, є ланкою проектів
		Початковий рівень упровадження СВ

Закінчення табл. 1.7

Показники	Характеристика показників	Критерії оцінки
4. Відкритість у сфері благодійності і меценатства	Підприємство системно працює з благодійними фондами (БФ), громадськими організаціями, виступає спонсором у проектах. Розкриває обсяги фінансування благодійних проектів	Підприємство створило БФ, фінансує довгострокові програми соціального інвестування
		Вкладає кошти у власні програми і БФ
	Підприємство здійснює благодійну і спонсорську діяльність шляхом фінансування окремих соціальних проектів/програм	Фінансує короткострокові або одноразові програми

Джерело: адаптовано [412]

1.4. Варіативність соціальних орієнтирів у галузевому розрізі

Успішність сучасних інститутів соціальної політики тісно пов'язана з розвитком взаємодії державних і громадських інститутів. Узгодження соціально-економічних інтересів різних рівнів – між ЄС та державою, організаціями і державою, організацією та найманими працівниками, керівниками та трудовим колективом – створюють систему суспільних відносин на основі соціального діалогу або інститут соціального партнерства. Згідно із Законом «Про соціальний діалог», соціально-економічні відносини охоплюють національний, галузевий, локальний рівні (рис. 1.3). У ринковій економіці соціальний діалог виконує функції об'єднання зусиль для розвитку соціальних відносин та ефективної й конкурентоспроможної економіки.

Соціальні функції держави реалізують соціальні інститути на різних організаційних рівнях. Причому це не обов'язково мають бути органи публічного управління. Різноманітні

інститути громадянського суспільства можуть бути задіяними державою задля вирішення соціальних завдань та реалізації соціальних функцій.

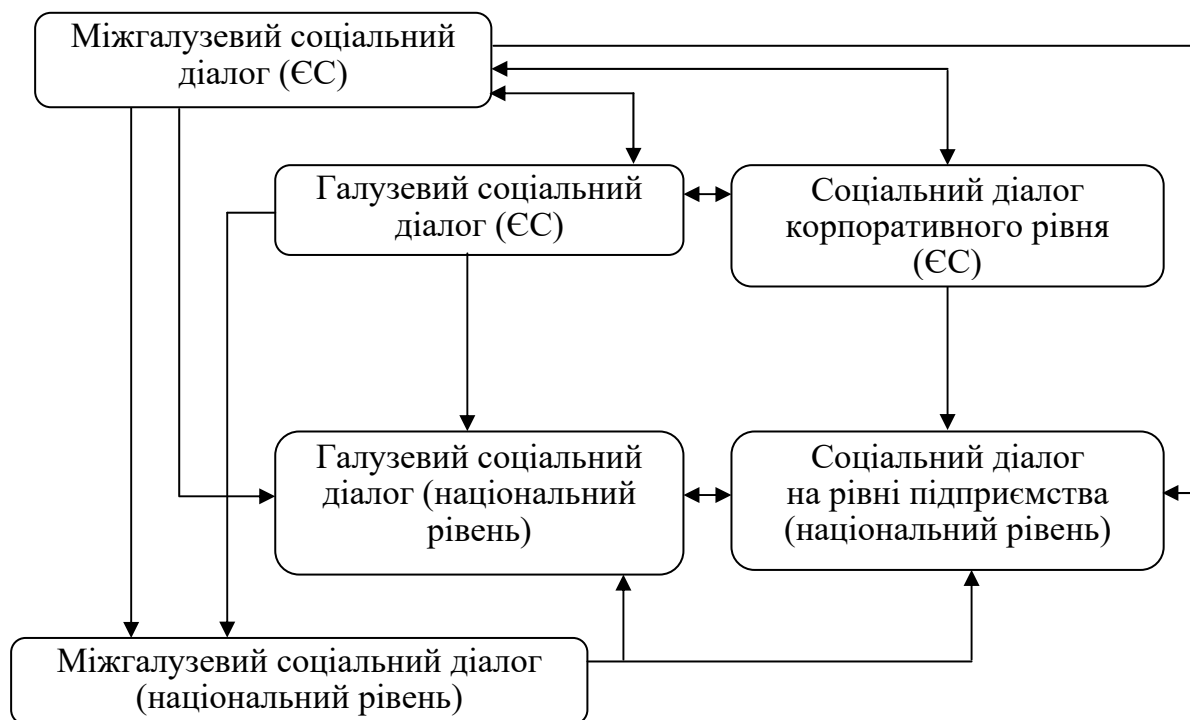


Рис. 1.3. Система зв'язків у сфері соціального діалогу: ЄС і національний рівень

Джерело: [246, с. 72]

Законодавчо визначеними основними формами соціального діалогу в Україні, які реалізуються на практиці, є: обмін інформацією між сторонами, консультації, колективні переговори, основний зміст яких – вироблення та узгодження позицій сторін щодо реалізації соціально-економічної політики держави (рис. 1.4). Цінності організації мають узгоджуватися з принципами соціально-економічної політики держави і не суперечити принципам МОП, сприяти працевлаштуванню громадян. Згідно з дослідженнями М. Рокіча, Г. Хофстеде [339], для кожної країни, суспільства характерно переважання тих чи інших цінностей. Тому ціннісний рівень державного управління впливатиме на механізм управління розвитком підприємства торгівлі через ціннісні орієнтації споживачів.



Рис. 1.4. Структура державної соціальної політики в Україні

Джерело: сформовано автором

Останнє визначатиме принципи ведення бізнесу з урахуванням ціннісних настроїв населення. Погоджуємося з С. Калюгиною щодо засвоєння цінностей та норм поведінки працівника, характерних для конкретного суспільства, що відбувається в процесі реалізації рольових функцій кожного суб'єкта у рамках певного соціального інституту [114, с. 63].

Україна за 2017 рік покращила свою позицію в рейтингу легкості ведення бізнесу на 4 пункту, піднявшись з 80-ї на 76-ту сходинку. Позитивні зрушення відбулися в 4 з 10 основних компонентів дослідження, а суттєве покращення відбулося за показником «оподаткування» – 43-тє місце проти 84-го у рейтингу попереднього року. За показником міжнародної торгівлі Україна посіла 119-тє місце.

ВВП України – індикатор якості життя населення, який входить як складова під час розрахунку фактично всіх рейтингів, показує низьке значення. За даними, розміщеними на офіційному сайті Держстату України (табл. 1.8), за підсумками 2015 року ВВП у розрахунку на одну особу становив 2115,4 дол. США, за підсумками 2016 року – \$2185,9.

Таблиця 1.8

Динаміка ВВП України на душу населення

Показник	2012	2013	2014	2015	2016	Зміна 2016/2015, %
Населення, тис.	45 576,5	4030,3	43 721,8	42 836,0	42 668,4	-0,39
Номінальний ВВП, грн	30 912,5	31 988,7	358,34	46 210,2	55 853,5	20,9
ВВП, дол. США	3856,8	4030,3	8 666,9	3082,9	2185,9	3,3

Джерело: сформовано автором [52]

Складна економічна ситуація не дала змоги продемонструвати прогрес (3,3%) у динаміці цього показника. Стратегією сталого розвитку «Україна-2020» визначено підвищення до 2020 року ВВП (за паритетом купівельної спроможності) у розрахунку Світового банку на одну особу до 16 000 дол. США.

Соціальна політика є функціонально значущою сферою життєдіяльності суспільства та працівників організацій зокрема. В Україні у січні 2017 р. налічувалось 306 тисяч підприємств (додаток А). З 2010 по 2016 рік загальна кількість підприємств скорочувалася. Якщо в 2010 р. було 378 тисяч, то станом на 2016 рік відбулось їх зменшення на 19%. Є кілька причин скорочення загальної кількості підприємств:

- лібералізація процесів відкриття та закриття, що дала змогу суб'єктам господарювання закрити підприємства, які перестали працювати після світової фінансової кризи 2008 року;

- поглинання менших підприємств більшими, що характерно і для підприємств торгівлі: великі роздрібні торговельні мережі витісняють з ринку окремі магазини, і ця тенденція характерна як для великих міст, так і для невеликих селищ;

- політичні потрясіння 2013 року, анексія Криму, війна на Донбасі суттєво вплинули на скорочення підприємств у 2014–2016 роках, загальмували притік інвестицій;

- падіння курсу гривні в 2014 році призвело до зниження життєвого рівня, спаду ділової активності, закриття багатьох видів бізнесу;

- закриття російських ринків змусило власників підприємств-експортерів (імпортерів) переорієнтовувати діяльність на інші ринки, що не завжди проходило безболісно.

Державна служба статистики розподіляє всі підприємства на великі, середні, малі та мікропідприємства за такими критеріями:

- мікропідприємства – у яких середня кількість працівників за календарний рік не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суми, еквівалентної 2 мільйонам євро, визначеної за середньорічним курсом Національного банку України;

- малі – у яких середня кількість працівників за календарний рік не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суми, еквівалентної 10 мільйонам євро, визначеної за середньорічним курсом Національного банку України;

– великі – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за календарний рік перевищує 250 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності перевищує суму, еквівалентну 50 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України;

- середні;
- інші.

Серед великих більш як половину становлять підприємства промисловості, 30% – торгівлі. Кількість великих скоротилася на 35%. Попри зменшення кількості підприємств, обсяг реалізованої продукції збільшується, що пов'язано із значною інфляцією та зростанням цін. Якщо в 2014 році він становить 4170 млрд грн, то в 2015–2016 роках – 5159 і 6237 млрд грн відповідно.

Ратифікація Україною 16 березня 2016 року Конвенції МОП щодо мінімальних норм соціального забезпечення № 102 сприятиме гармонізації українського законодавства стосовно соціального захисту населення зі стандартами МОП. Документ визначає види соціальної допомоги, умови і розміри соціальних виплат, передбачає мінімальні стандарти у разі виникнення основних соціальних ризиків. Фактичний розмір прожиткового мінімуму застосовується для спостереження за динамікою рівня життя в Україні [52].

Міністерство соціальної політики відповідно до ст. 5 Закону «Про прожитковий мінімум» зазначає, що фактичний розмір прожиткового мінімуму в цінах вересня 2017 року в розрахунку на місяць на одну особу становив 2980 грн (з урахуванням суми обов'язкових платежів – 3419 грн), для дітей віком до 6 років – 2845 грн, для дітей віком понад 6 до 18 років – 3467 грн, для працездатних осіб – 3084 грн (з урахуванням суми обов'язкових платежів – 3831 грн), для осіб, які втратили працездатність, – 2515 грн (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

**Прожитковий мінімум на одну особу в розрахунку
на місяць у 2013–2016 роках**

Розмір прожиткового мінімуму, грн	Соціальні і демографічні групи населення				Загальний показник
	Діти віком до 6 років	Діти віком від 6 до 18 років	Праце- здатні особи	Особи, які втратили праце- здатність	
2018 рік					
01.01.2018 – 30.06.2018	1482	1860	1762	1373	1700
01.07.2018 – 30.11.2018	1559	1944	1841	1435	1777
01.12.2018 – 31.12.2018	1626	2027	1921	1497	1853
2017 рік					
01.01.2017 – 30.04.2017	1355	1689	1600	1247	1544
01.05.2017 – 30.11.2017	1426	1777	1684	1312	1624
01.12.2017 – 31.12.2017	1492	1860	1762	1373	1700
2016 рік					
01.01.2016 – 30.04.2016	1167	1455	1378	1074	1330
01.05.2016 – 30.11.2016	1228	1531	1450	1130	1399
01.12.2016 – 31.12.2016	1355	1689	1600	1247	1544
2015 рік					
01.01.2015 – 31.08.2015	1032	1286	1218	949	1176
01.09.2015 – 31.12.2015	1167	1455	1378	1074	1330
2013– 2014 роки					
01.01.2013 – 31.12.2014	1218	949	1032	1286	1176

Джерело: сформовано за даними Держстату [52]

В Україні основна частина коштів витрачається на оплату праці (табл. 1.10). Зростання номінальної середньої заробітної плати за галузями відбувається нерівномірно. Рівень її перевищено в таких галузях, як промисловість, торгівля, транспорт, телекомунікації, фінансова та страхова діяльність. Від середнього рівня відстають сільське господарство, освіта, охорона здоров'я, мистецтво, культура. Це одна із причин зниження освітньо-культурного рівня населення.

Таблиця 1.10

**Динаміка номінальної середньої заробітної плати
за видами діяльності**

Вид діяльності	2013	2014	2015	2016	2017	Темп змін 2016 / 2013	Темп змін (2017 / 2013)
Усього	3265	3480	4195	5183	7104	1,59	2,18
Сільське, лісове та рибне господарство:	2340	2556	3308	4195	6057	1,79	2,59
з них сільське господарство	2270	2476	3140	3916	5761	1,72	2,54
Промисловість	3763	3988	4791	5902	7631	1,57	2,03
Будівництво	2702	2860	3552	4731	6251	1,75	2,31
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	3010	3439	4692	5808	7631	1,93	2,54
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	3589	3768	4653	5810	7688	1,62	2,14
наземний і трубопровідний транспорт	3163	3541	4172	5265	7183	1,66	2,27
водний транспорт	3445	3622	5076	6974	7590	2,02	2,20
авіаційний транспорт	10 341	11 967	18 470	24 688	31 088	2,39	3,01
складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту	4062	4231	5356	6603	8485	1,63	2,09

Продовження табл. 1.10

Вид діяльності	2013	2014	2015	2016	2017	Темп змін 2016 / 2013	Темп змін (2017 / 2013)
поштова та кур'єрська діяльність	1915	1934	2180	2818	3851	1,47	2,01
Тимчасове розміщення й організація харчування	2249	2261	2786	3505	4988	1,56	2,22
Інформація та телекомунікації	4599	5176	7112	9530	12018	2,07	2,61
Фінансова та страхова діяльність	6275	7020	8603	10227	12865	1,63	2,05
Операції з нерухомим майном	2757	3090	3660	4804	5947	1,74	2,16
Професійна, наукова та технічна діяльність	4465	5290	6737	8060	10039	1,81	2,25
наукові дослідження та розробки	4024	4268	4972	6119	8212	1,52	2,04
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	2527	2601	3115	3995	5578	1,58	2,21
Державне управління та оборона; обов'язкове соціальне страхування	3702	3817	4378	5953	9372	1,61	2,53
Освіта	2700	2745	3132	3769	5857	1,40	2,17
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	2367	2441	2829	3400	4977	1,44	2,10
з них охорона здоров'я	2390	2463	2853	3435	5023	1,44	2,10
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	3286	3626	4134	4844	6608	1,47	2,01
діяльність у сфері творчості, мистецтва та розваг	2887	2841	3150	3828	5774	1,33	2,00

Закінчення табл. 1.10

Вид діяльності	2013	2014	2015	2016	2017	Темп змін 2016 / 2013	Темп змін (2017 / 2013)
функціонування бібліотек, архівів, музеїв та інших закладів культури	2739	2769	3049	3705	5464	1,35	1,99
Надання інших видів послуг	2707	3361	3634	4615	6536	1,71	2,41

Джерело: складено за даними Держстату

Заробітна плата у сфері наукових досліджень та розробок в 2016 році становила 6119 гривень, що в десятки разів менше, ніж у розвинених країнах. Тому відбувається міграція наукового потенціалу.

Комітет із соціальних прав Ради Європи закликав держави – члени ЄС розробити схеми мінімального доходу на основі щонайменше 60% медіанного доходу [405].

У 2016 р. порівняно з попереднім роком номінальні доходи населення зросли на 15,4%. Наявний дохід, який населення може використати на придбання товарів та послуг, збільшився на 14,2%, а реальний наявний, визначений з урахуванням цінового фактора, – на 0,3%.

Наявний дохід у розрахунку на одну особу в 2016 р. становив 35 610,1 грн, що на 4565,8 грн більше, ніж у 2015 р. Витрати населення у 2016 р. порівняно з попереднім роком збільшились на 17,3%.

Інформацію щодо доходів і витрат населення у I–IV кварталах 2016 р. наведено у додатку В. Об’єктивний характер і масштаби реалізації у різних секторах економіки визначаються рівнем розвитку соціально-економічної, інфраструктурної, наявністю географічної, ментальної диференціації, складністю бюджетного фінансування соціального захисту, інвестиційної привабливості, деструктивними процесами глобального рівня.

Проблематику соціально-економічного розвитку вивчають століттями. На сьогодні, маючи потужний інтелектуальний, інноваційний потенціал, Україна стала заручником кланово-

олігархічної політики. Публікації, які висвітлюють поняття і принципи соціальної політики держави, здійснили Є. Дєдов [49, с. 98–108], В. Скуратівський [230, с. 79–82] Л. Климанська, І. Малик, В. Савка [254]. В. Скуратівський визначає, що соціальна політика передбачає глибинні тенденції розвитку в усіх сферах, які зумовлюють процес розвитку соціального буття і соціальної безпеки людини та вплив на них суб'єктів регулятивної діяльності [230, с. 98–108].

Виявлення особливостей об'єктивного та суб'єктивного характеру соціального впливу на ефективність управління підприємств у галузевому розрізі є гіпотезою і завданням розділу дослідження.

Розглянемо прояви соціальної політики та функцій соціального розвитку в різних галузях, зважаючи на те, що *сфера торгівлі є центром перетину різноманітних інтересів промислових і транспортних підприємств, науки і освіти, інформаційних технологій та ін.* Підприємства торгівлі закупають промислові, сільськогосподарські товари, ІТ, фармацевтичні продукти, безпосередньо користуються послугами логістики, усіма видами перевезень, а також розміщують і ведуть цілеспрямовану маркетингову політику в різних медійних засобах для просування і збуту товарів, формування іміджу свого бренда, репутації.

Відомо, що у країнах, які успішно здійснили інформаційно-технологічні прориви, зокрема Японії, Німеччині, Сінгапурі, Гонконгу, Китаї, державні соціальні стратегії, політика розвитку націлені не тільки на створення інновацій, а й на виховання громадян, здатних впроваджувати ці інновації та користуватися результатами їх упровадження. Такі фундаментальні цінності, як громадянська гідність на основі поваги до прав людини, суспільна мораль, свобода сумління та економічного вибору, високий рівень освіти та культури, духовність, дбайливе ставлення до навколишнього середовища є основою розвитку країни та джерелом накопичення соціального капіталу.

Проблеми, які виникають у соціальному середовищі організацій різних галузей, мають різні акцентні проблеми: від нерегулярної виплати заробітної плати (заборгованості

підприємств) і до системи підготовки, дефіциту робітничих спеціальностей, зважаючи на численні пропозиції у службі зайнятості. Низький рівень оплати змушує персонал від'їжджати за кордон, де за аналогічну роботу платять у п'ять-сім разів більше [72, с. 268].

На рівні держави основними структуроутворюючими елементами соціальної політики є соціальне забезпечення, соціальна допомога, соціальний захист та соціальна робота. Результативність такого підходу доведена міжнародним досвідом США, Японії, Фінляндії та інших країн, які за рівнем людського розвитку та інновацій у першій десятці, свідчить про наявність у них національних програм підтримки талановитої молоді, сприяння навчанню та фінансової й інформаційної підтримки у партнерстві з галузевими асоціаціями, громадськими організаціями, місцевими органами влади [363].

За даними опитування офісних співробітників у 2017 р. інтернет-порталу «ТРУД», зарплата є для них найважливішим фактором мотивації. Понад половина опитаних зазначили, що, обираючи місце роботи, в першу чергу звертають увагу на рівень оплати праці. Але лише кожен сьомий задоволений її розміром. Крім заробітних плат, важливі, але водночас не забезпечені поточним роботодавцем на достатньому рівні такі мотиваційні фактори: професійне навчання і розвиток, можливість кар'єрного зростання, вияв керівником поваги й визнання досягнень у роботі. Співробітників більшою мірою мотивує фінансовий успіх, а також можливості його досягнення (шляхом професійного розвитку й просування кар'єрними сходами). Українські роботодавці роблять ставку на нематеріальні фактори мотивації, зокрема офіційне працевлаштування, зручне розташування офісу й гнучкий графік роботи, доброзичливу атмосферу в колективі й комфортні умови праці.

На підставі аналізу статистичних даних (додатки А, Б), правових і кадрових аспектів було узагальнено соціальні орієнтири підприємств автомобільного транспорту (табл. 1.11). Наголосимо, що розв'язання проблеми гармонізації законодавства в екологічній сфері управління транспортом, а також пов'язаних з цим правил перетину кордону вантажів з європейськими нормами в Україні вкрай повільне (рис. 1.5).

Таблиця 1.11

Соціальні орієнтири підприємств автомобільного транспорту

Орієнтир	Характеристика
Головна мета діяльності	Задоволення потреб населення та підприємств (виробництва) у перевезеннях пасажирів, вантажів
Особливі вимоги у компетенціях працівників галузі (узагальнений зріз для основних категорій)	Обов'язкова професійна кваліфікація, наявність прав за категоріями, відповідальність та вимоги щодо знання правил техніки безпеки і законодавства, географічна й логістична інфраструктура маршруту перевезень, медична карта (для перевезень окремих видів вантажу), специфічні знання структури засобів, психофізіологічне та фізичне здоров'я для керування транспортом, чесність, швидкість реагування на нестандартні ситуації
Соціальний захист та ризику професії	Високий ризик травматизму і смертності, настання страхових випадків, не пов'язаних із кваліфікацією працівника (наприклад, стан дорожнього полотна), що веде до втрат бізнесу
Соціальне забезпечення та компенсації	Регіональна диференціація у виплатах зарплати, соціальне страхування, медичний огляд, спецодяг та предмети захисту
Умови праці	Ручна праця, шкідливі умови, пов'язані з викидами вуглецю, нерівномірне навантаження за трудомісткістю і графіками роботи, непрозорість у нарахуванні оплати праці водіям
Охорона праці	Проблеми із станом транспорту, застарілість автопарку, високий рівень відповідальності керівників за життя людей. Загалом у галузі недостатнє професійне навчання і підвищення кваліфікації
Специфіка перевезення вантажів торгівлі	Рухомий склад залежно від виду вантажу повинен забезпечувати: перевезення вантажу під пломбою, температурний режим, терміновість доставки в торговельну мережу, наявність санітарного паспорта, а водій такого автомобіля відповідає за збереження вантажу (вентиляція, охолодження, опалення, спеціальне обладнання), механізацію навантажувально-розвантажувальних робіт

Закінчення табл. 1.11

Орієнтир	Характеристика
Соціальні виклики глобалізації	Упровадження енергоефективності, індикаторів безпеки дорожнього руху У 2018 р. Україна має перейти на стандарт «Євро-6», з 2020 р. – на стандарт «Євро-7» (з 1 січня 2016 р. чинний стандарт «Євро-5»), ухвалення законів відповідно до директив ЄС, що сприятиме експорту товарів, зниженню потрапляння контрафактної продукції, зменшенню викидів вуглецю, ін.
Соціальна цінність у ланцюгу поставок для підприємства торгівлі	Один з основних чинників формування ціни кінцевої вартості товарів / послуг для споживачів, що залежить від виду транспорту і споживання ним палива (марки палива), забезпечує своєчасність і безпечність постачання товарів споживачу. Екологізація транспортних перевезень може збільшити соціальний вплив на збереження здоров'я людини та довкілля на основі партнерства

Джерело: авторська розробка

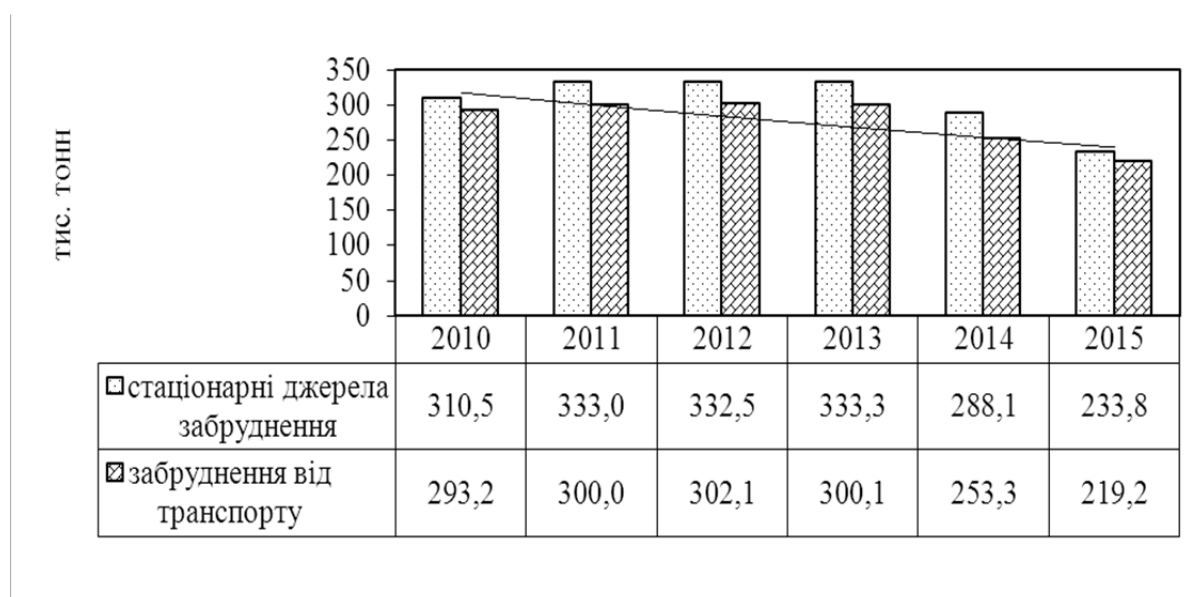


Рис. 1.5. Викиди основних забруднювальних речовин

Джерело: побудовано за даними Держстату

Серед соціальних ризиків здоров'я громадян транспортна і промислова галузь, на відміну від торгівлі, вирізняється високим травматизмом на виробництві. Так, упродовж 2016 р. у країні зафіксовано 4287 нещасних випадків, пов'язаних з виробництвом, що на 0,8% (33 випадки) більше порівняно з 2015 р. Кількість потерпілих від нещасних випадків, пов'язаних з виробництвом, становила 4429 осіб (у 2015 р. – 4444 особи). Серед потерпілих 102 особи були у стані алкогольного чи наркотичного сп'яніння. На виробництві загинуло 357 осіб, у тому числі 34 жінки (табл. 1.12).

*Таблиця 1.12***Травматизм на виробництві у 2016 р.**

	Усього	У тому числі травматизм	
		пов'язаний з виробництвом	не пов'язаний з виробництвом
Кількість нещасних випадків (од.), з них	5667	4287	1380
групові	161	146	15
зі смертельним наслідком	862	340	522
Кількість потерпілих від нещасних випадків, осіб	5815	4429	1386
з них жінки	1521	1198	323
потерпілі під час групових нещасних випадків	311	289	22
потерпілі від нещасних випадків зі смертельним наслідком	879	357	522
з них жінки	63	34	29
Кількість потерпілих, яким встановлено інвалідність, осіб	398	376	22
у тому числі I групи	22	18	4
II групи	114	101	13
III групи	262	257	5

Джерело: за даними Держстату [52]

Наступною галуззю для аналізу було обрано *легку промисловість*, яка за обсягом споживання поступається лише продовольчим товарам [185, с. 165]. Легка промисловість виступає партнером у постачанні одягу, взуття, шкіряних та хутрових виробів та інших товарів. У галузі станом на 2016 р. працювало 3022 підприємств, із них: у текстильній промисловості – 639, виробництві готового одягу та хутра – 1964, виробництві шкіри та шкіряного взуття – 419 [272].

До легкої промисловості належать 17 підгалузей: текстильна, трикотажна, швейна, шкіряна, взуттєва, хутрова, галантерейна, ін. Вона пов'язана з багатьма суміжними галузями та обслуговує весь господарський комплекс країни [204, с. 188]. Як зазначають автори В. Посторонко, Н. Носова, для сучасного стану галузей характерний дефіцит молоді, залежність вітчизняного виробництва від імпортованої сировини, низька купівельна спроможність населення; заповнення внутрішнього ринку дешевою продукцією китайського та турецького виробництва, а також завезення секонд-хенду з Європи, тінізація, недостатня інвестиційна та інноваційна діяльність. У 2016 році – вперше за останні 5 років – легка промисловість продемонструвала зростання. Питома вага легпрому у ВВП України – трохи більш як 1%, але потенціал зростання – до 2%. Основними причинами низьких показників стали фінансова криза, нерівноправність у системі оподаткування, існування так званого сірого імпорту, що разом зі зниженням конкурентоспроможності вітчизняних товарів та споживчого попиту на них можуть призвести до руйнівних наслідків.

Проблемним питанням для підприємств легкої промисловості є отримання ними дозволів у сфері поводження з відходами та погодження «зеленого списку» відповідно до постанови Кабінету Міністрів України № 1120 [49].

В Україні досі не визначено стратегічної лінії державної політики та нема системного бачення розвитку легпрому. Підприємства легкої промисловості потребують комплексу заходів нормативно-правового забезпечення у сфері виробництва, експорту та імпорту української продукції, захисту прав власності, усунення адміністративних бар'єрів, сприяння

інноваційній діяльності (табл. 1.13). Прискорення темпів розвитку економіки і ринку праці призводить до старіння професій та спеціальностей, а також появи нових. Соціальна й кадрова проблема підприємств легкої промисловості, що проявляється в дефіциті висококваліфікованих фахівців, управлінських кадрів, основних і допоміжних робітників за всіма технологічними напрямками, потребує сучасної їх підготовки. Зберігається імпортозалежність внутрішнього ринку непродовольчих товарів, особливо легкої промисловості.

Таблиця 1.13

Соціальні орієнтири підприємств легкої промисловості

Орієнтир	Характеристика
Соціальний захист та ризики професії	Однакові умови праці та реалізації продукції для великих промислових виробників й суб'єктів малого підприємництва. Високий відтік кадрів
Умови праці персоналу	Регіональна диференціація у виплатах, затримки виплати з/п, нерівномірне високе навантаження за трудомісткістю
Охорона праці	Старіння та зношеність обладнання, недостатнє фінансування, шкідливі умови праці
Соціальні виклики глобалізації	Зростання конкуренції. Глобалізація ринку, вихід потужних іноземних виробників із низьким та середнім ціновим сегментом, а також неконтрольоване засилля секон-хенду на внутрішньому ринку (115,8 тис. тонн у 2017 р.), неконтрольований імпорт та нестача нормативної бази у сфері захисту внутрішнього ринку торгівлі від контрабанди товарів. Дефіцит кваліфікованого персоналу
	Головні причини, що перешкоджають розвитку легкої промисловості: якість та собівартість товарів, залежність від сировини, екологічність і технологічність
Соціальна цінність у ланцюгу поставок для підприємства торгівлі	Один з основних структуроутворюючих цінових факторів собівартості товарів, безпечність поставки товарів, вид транспорту і споживання палива (якість та вплив на довкілля)

Джерело: авторська розробка

Незважаючи на різку девальвацію гривні та зниження конкурентоспроможності товарного імпорту, триває витіснення вітчизняних виробників із внутрішнього ринку. У сегменті непродовольчих товарів імпортозалежність внутрішньої торгівлі має тотальний характер. Тут імпортними товарами забезпечується майже 61% потреб внутрішнього споживання (у I кварталі 2016 р. частка імпорту зросла до 63,5%). Окремі сегменти внутрішнього ринку непродовольчих товарів майже повністю забезпечувались імпортом. Це зокрема ринки товарів легкої промисловості, які забезпечені імпортною продукцією більш ніж на 90%, автомобілів – майже 96%, побутових електро-товарів – майже 89% [4, с. 258].

У 2002 році в ЄС ухвалено пакет основоположних законів (регламенти ЄС: № 178, № 852/2002, № 853/2002, № 854/2002, № 882/2002), що формують харчове законодавство ЄС. Регламент № 178/2002, який є основним законом для країн ЄС, встановлює загальні вимоги до безпечності харчових продуктів.

Чисельність найманих працівників у вітчизняному сільському господарстві щорічно зменшується. Відсутність і нерозвиненість соціальної та культурної інфраструктури у регіонах сприяє виїзду молоді у районні та обласні центри, за кордон. Характеристику проблем соціального розвитку в сільському господарстві представлено у табл. 1.14.

Таблиця 1.14

Соціальні орієнтири підприємств сільського господарства

Орієнтир	Характеристика
Головна мета діяльності	Забезпечення потреб населення в аграрній продукції
Потреби у персоналі	Зниження кількості сільського населення, нестача агрономів, ветеринарів, робітників
Соціальний захист	Соціальна інфраструктура не забезпечує якості доріг, медичних послуг, у віддалених регіонах нема медичних пунктів, віддаленість шкіл не сприяє розвитку молоді

Закінчення табл. 1.14

Орієнтир	Характеристика
Соціальне забезпечення та компенсації	Середня оплата одна з найнижчих, регіональна диференціація у виплатах зарплати, соціальне страхування, медичний огляд
Умови праці	Ручна праця, сезонний характер роботи, нерівномірне навантаження за трудомісткістю і графіками роботи, залежність від погодних умов
Охорона праці	Проблеми із станом транспорту, високий рівень відповідальності керівників
Соціальні виклики глобалізації	Екологічні стандарти, органічна продукція
	Вимоги до збереження врожаю, очищення земель
Соціальна цінність у ланцюгу поставок для підприємства торгівлі	Один з основних чинників формування ціни вартості товарів / послуг для споживачів – дорогі кредити, що збільшують ціну товару. Соціальний вплив на збереження здоров'я людини й довкілля на основі партнерства

Джерело: авторська розробка

Соціально-економічне становище України перебуває у зоні низької продуктивності, низьких доходів та зумовлених ними хронічних макроекономічних дисбалансів. Це створює підґрунтя для поглиблення регіональної дезінтеграції всередині країни та посилення трудової міграції. Протидія цим процесам значною мірою залежить від гармонійного розвитку внутрішнього ринку, який має відбуватися на основі розширення товарної пропозиції вітчизняного виробництва, підвищення її конкурентоспроможності й адаптації до сучасних потреб споживачів [4].

Підсумовуючи основні соціальні орієнтири для підприємств внутрішньої торгівлі [31] у контексті прийнятих Україною цілей сталого розвитку, зазначимо, що основні їхні пріоритети спрямовані передовсім на: створення робочих місць і забезпечення податкових надходжень до бюджету; підвищення соціальних й екологічних стандартів у виробництві, закупівлі та реалізації товарів; сприяння підвищенню якості життя малозабезпечених громадян та людей з обмеженими можливостями під час надання торговельних послуг; забезпечення

розташування, спеціалізації й концентрації об'єктів торгівлі; вдосконалення і розвиток соціальної інфраструктури торгівлі (розвиток нових торговельних форматів); інформування споживачів про якісний склад продуктів та їхній вплив на здоров'я людини (у контексті вдосконалення Закону «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів», № 4126-1 від 04.03.2016); створення якісно нової мережі соціально орієнтованих об'єктів торгівлі й громадського харчування та системи торговельного обслуговування, доступної для всіх соціальних верств населення незалежно від місця проживання на базі сучасних стандартів і відповідних нормативів; здійснення соціальних інвестицій у програми охорони здоров'я, спорту, розвиток місцевої громади; генерування соціальних технологій у торгівлі в партнерстві з навчальними закладами, здійснення спільних емпіричних досліджень; розвиток потенціалу міжсекторного соціального партнерства у підвищенні кадрового потенціалу, сприяння професійному стажуванню студентів та працевлаштуванню молоді з метою запобігання відтоку талановитих фахівців з країни.

Варто акцентувати на соціальній ролі підприємств роздрібною торгівлі та сучасному векторі розвитку (табл. 1.15).

Таблиця 1.15

Галузеві особливості соціального розвитку підприємств роздрібною торгівлі

№ пор.	Ключові чинники впливу	Особливості соціальної діяльності
1	Роль в економіці країни	Соціально-економічна функція підприємства: формування ВВП, надання робочих місць, наповнення бюджету, соціальний захист згідно зі стандартами, захист прав споживачів
2	Особливості галузевої структурної диференціації	На ринку є міжнародні та національні торговельні мережі, переважає частка середніх і малих підприємств торгівлі (дод. А). Основні формати: супермаркет, дискаунтер, гіпермаркет, спеціалізовані продовольчі і непродовольчі магазини, інтернет-магазин

Продовження табл. 1.15

№ пор.	Ключові чинники впливу	Особливості соціальної діяльності
		На підприємствах торгівлі є стандарти поведінки, профілі компетенцій, система компенсацій і винагород, графіки роботи, система добору
3	Кадрове забезпечення	Специфіка підготовки торговельного персоналу потребує знання законодавства, підзаконних актів щодо ведення комерційної діяльності і нормативних документів у сфері захисту прав споживачів, трудового законодавства. Трудова міграція спричиняє дефіцит кадрового потенціалу, високий рівень плинності персоналу
4	Зростання конкуренції в галузі	Поява міжнародних операторів стимулює: соціальну й інноваційну активність, в тому числі етичність й екологічність бізнесу, заміщення методів роботи з використанням інформаційних технологій; впровадження стандартів/принципів соціальної відповідальності; моніторинг соціальної залученості персоналу і споживачів, брендинг соціальної привабливості роботодавця, нові адаптивні технології навчання і розвитку персоналу, вдосконалення комунікаційних стратегій, форм і методів роботи зі споживачами
5	Якість товарів залежить від постачальника–виробника та інших партнерів в операційному ланцюгу	Основою ефективного управління є достовірна інформація про якість товарів (їх склад) на всьому ланцюгу від виробника компонентів, виробництва, транспортування й до поставки у магазин споживачеві. Маркування й впроваджені стандарти в управлінні бізнес-процесами є запорукою підвищення товарообороту та надання якісних послуг споживачам. Нестійкість попиту на асортимент товарів та послуг потребує впровадження єдиних аналітичних інструментів у співпраці з партнерами
6	Необхідність моніторингу споживчих настроїв	Швидкість упровадження інновацій потребує набуття нових цифрових й професійних компетенцій в управлінні підприємством та персоналом зокрема, гнучкості в адаптації до змін у потребах споживачів: персоналізація і кастомізація у товарах та послугах

Закінчення табл. 1.15

№ пор.	Ключові чинники впливу	Особливості соціальної діяльності
7	Особливості безпеки у галузі	Низький фізичний поріг травматизму працівників у секторі; порушення правил, норм і стандартів торгівлі товарами та послугами може призвести до негативних наслідків для споживачів (погіршення здоров'я та якості життя)
8	Соціальна комерція як стратегія он- та офлайн продажу	Маркетингові комунікації, спеціальні додатки, що персоналізують покупки через інтернет, відіграватимуть ключову роль у позиціонуванні підприємства торгівлі в сегменті ринку онлайн продажів та підвищенні лояльності споживачів

Джерело: власна розробка

Система навчання і виховання талановитої молоді потребує кардинальних змін, широкого залучення її до управлінської діяльності та роботи в університетських технополісах. Сучасній вітчизняній системі освіти не вистачає національної програми підтримки обдарованих дітей, яка передбачала б на рівні держави чіткі механізми добору, фінансової допомоги та навчання в провідних університетських центрах країни.

Соціальний розвиток організації значною мірою відбувається у процесі якісних відносин учасників внутрішнього і зовнішнього середовища, результатом якого є розвиток нематеріальних активів підприємства, у тому числі соціального капіталу, отримання економічних ефектів (соціально-економічного, екологічного) [92, с. 143]. Зроблено висновок, що управління соціальним розвитком організації характеризується такими положеннями: спрямований процес якісних незворотних закономірних змін соціального потенціалу та організаційної поведінки; результативне управління детермінується системою цілей та інкорпорованими у його внутрішні механізми управління цінностями підприємства; дієвим та впливовим чинником у процесах розвитку в управлінні поведінковими реакціями споживачів виступають бренд роботодавця, соціальні мережі, їх рівень проникнення на конкурентний ринок.

РОЗДІЛ 2. СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТОВАРНОГО ОБІГУ

2.1. Детермінанти соціальної привабливості

Підприємства внутрішньої торгівлі відіграють суттєву соціально-економічну роль у забезпеченні розвитку держави. За підсумками 2016 р. оборот роздрібною торгівлі в Україні зріс на 4% порівняно з 2015 р. – до 1,16 трлн грн. Для визначення детермінант соціальної привабливості підприємств торгівлі передовсім проаналізуємо структуру і динаміку людського ресурсу у внутрішній торгівлі.

Проведемо дослідження на підприємствах торгівлі. Його методологічний підхід складався з таких етапів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Методичний підхід оцінювання детермінант соціальної привабливості підприємства

№ пор.	Назва етапу	Характеристика	Джерела інформації та методичний інструментарій
1	Загальна соціально-економічна характеристика факторів впливу на макрорівні	Діагностика кількості підприємств, чисельності зайнятих працівників в Україні та внутрішній торгівлі, стан безробіття і міграційні тенденції, правове поле у сфері соціального захисту, життєвий рівень населення	Аналіз тенденцій розвитку з використанням методів статистичного аналізу, порівняння, ранжування даних
2	Характеристика факторів мезорівня	Аналіз соціальної інфраструктури області (району), транспортна розв'язка (у дане дослідження цей напрям не включено)	Аналітичні дані державної служби статистики з регіонів

Закінчення табл. 2.1

№ пор.	Назва етапу	Характеристика	Джерела інформації та методичний інструментарій
3	Вибір кількості респондентів (експертів)	Ранжування підприємств за видом торгівлі (оптова, роздрібна) у розрізі ринків продажу FMGE, побутової техніки та електроніки, косметики	Погодження експертів з підприємства, отримання дозволу на опитування
4	Аналіз факторів привабливості	Здійснюється за розробленою анкетною (додаток В)	Здійснення польових досліджень (розсилання анкет)
5	Оброблення результатів опитування респондентів	Визначення точності вибірки. Аналіз отриманої інформації за структурою споживачів. Побудова графіків	Розглядається для уточнення даних параметрів внутрішнього середовища
6	Розрахунок коефіцієнта соціальної привабливості	Висновки	

Джерело: авторська розробка

В Україні (табл. 2.2) 19,8 млн осіб із середньодушовими загальними доходами на місяць живуть з доходами нижчими від *фактичного прожиткового мінімуму* – приблизно 2700 тис. грн.

Життєвий рівень населення впливає на купівельну спроможність. Хоч і тенденція змінюється (табл. 2.2), півтора мільйона українців живуть за межею *встановленого законодавчо прожиткового мінімуму* 1388,1 грн на особу (2016 р.). Суттєвим джерелом ресурсів залишаються пенсії, стипендії, соціальні допомоги (субсидії).

Таблиця 2.2

Диференціація життєвого рівня населення України

Показник	Одиниці виміру	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Середньорічний прожитковий мінімум (законодавчо встановлений)	у середньому на особу за місяць, грн	914,1	1042,4	1113,7	1176,0	1227,3	1388,1

Закінчення табл. 2.2

Показник	Одиниці виміру	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Чисельність населення із середньодушовими загальними доходами за місяць, нижчими за законодавчо встановлений прожитковий мінімум	млн осіб	3,2	3,8	3,5	3,2	2,5	1,5
	у % загальної чисельності населення	7,8	9,0	8,3	8,6	6,4	3,8
Чисельність населення із середньодушовими еквівалентними загальними доходами за місяць, нижчими від фактичного прожиткового мінімуму	млн осіб		6,3	20,2	19,8
	у % загальної чисельності населення			...	16,7	51,9	51,1

Джерело: за даними Держстату України [52]

Середньомісячний розмір фактичного прожиткового мінімуму, розрахованого Мінсоцполітики України становив у 2016 р. 2646,4 грн, а у першому кварталі 2017 року – 2773,91 грн, мінімальна оплата праці з 1 січня 2017 р. становила 3200 грн.

Таблиця 2.3

Середньомісячні сукупні витрати на одне господарство

Показник		2014 ²	2015	2016 ²
Середньорічний розмір фактичного прожиткового мінімуму	(у середньому на одну особу в місяць, грн)	1357,6	2257,0	2646,4

Джерело: дані Держстату України без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя

Аналіз статистичних даних показує, що частина населення (пенсіонери) перебуває на межі виживання. Фактичний розмір прожиткового мінімуму нижчий за середні пенсії від 1000 грн до 2000 грн, які отримує більшість пенсіонерів України (понад 7 млн).

Споживання основних продуктів харчування домогосподарствами має тенденцію до зменшення у групі товарів риби і рибопродуктів, фруктів, рослинних жирів (рис. 2.1–2.2).

В інших групах товарів спостерігається коливання, але стабільна купівельна спроможність. Однак в категорії м'ясо і м'ясопродукти незаможне населення віддає перевагу дешевим колбасам, що не завжди відповідають якості та мають низьку харчову цінність.

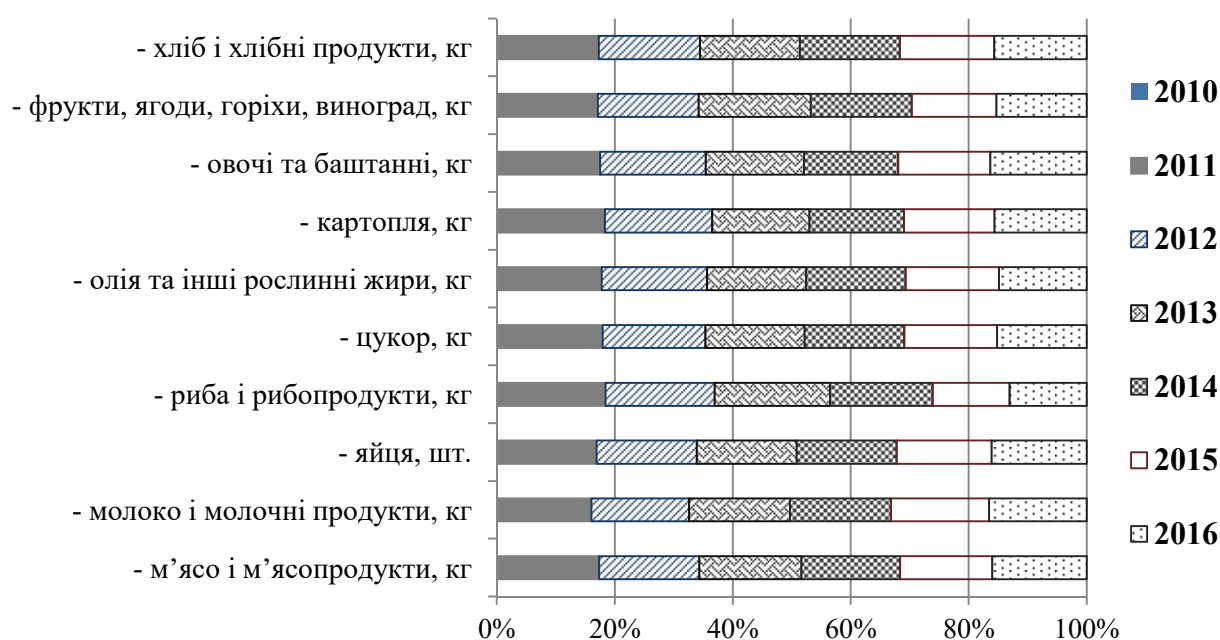


Рис. 2.1. Споживання продуктів харчування в домогосподарствах України у середньому за місяць за роками

Джерело: побудовано за даними http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/gdvdg_rik/dvdg_u/spojiv2010_u.htm

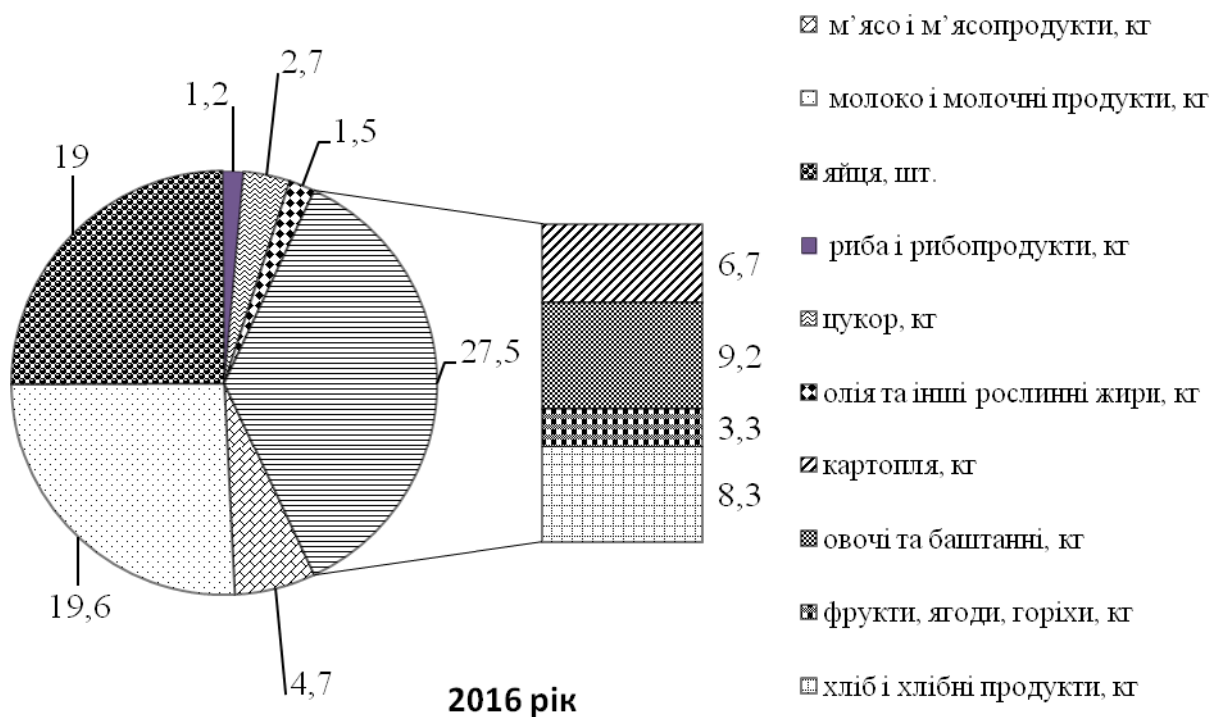


Рис. 2.2. Структура споживання продуктів харчування в домогосподарствах у середньому за місяць у 2016 р.

Джерело: побудовано за даними Держстату України [52]

Проведено опитування, де респондентам запропоновано відповісти на запитання: «Які детермінанти (аспекти) об'єкта торгівлі впливають на ваш вибір під час покупок? Виберіть 8–15 факторів та зазначте важливість впливу за шкалою від 1 – не важливо, 2 – частково важливо (мінімальний вплив), 3 – важливо, 4 – дуже важливо (значно впливає на вибір підприємства торгівлі)». Опитуванням охоплено – Київську і Чернівецьку області. Кількість респондентів, які взяли участь, – 679 жінок, 435 чоловіків, з них 45 студентів, 46 службовців.

Із 1114 опитаних понад 900 найважливішими визначили такі параметри соціальної діяльності підприємства торгівлі: якість товарів, цінова політика, компетентність персоналу, культура та швидкість обслуговування. Менш значимими у виборі продовольчого магазину (супермаркет чи дискаунтер) для покупців виявилася можливість здійснити покупки з доставкою замовлення товарів через інтернет (менш як 300 опитаних визнали їх важливість) (рис. 2.4–2.9).

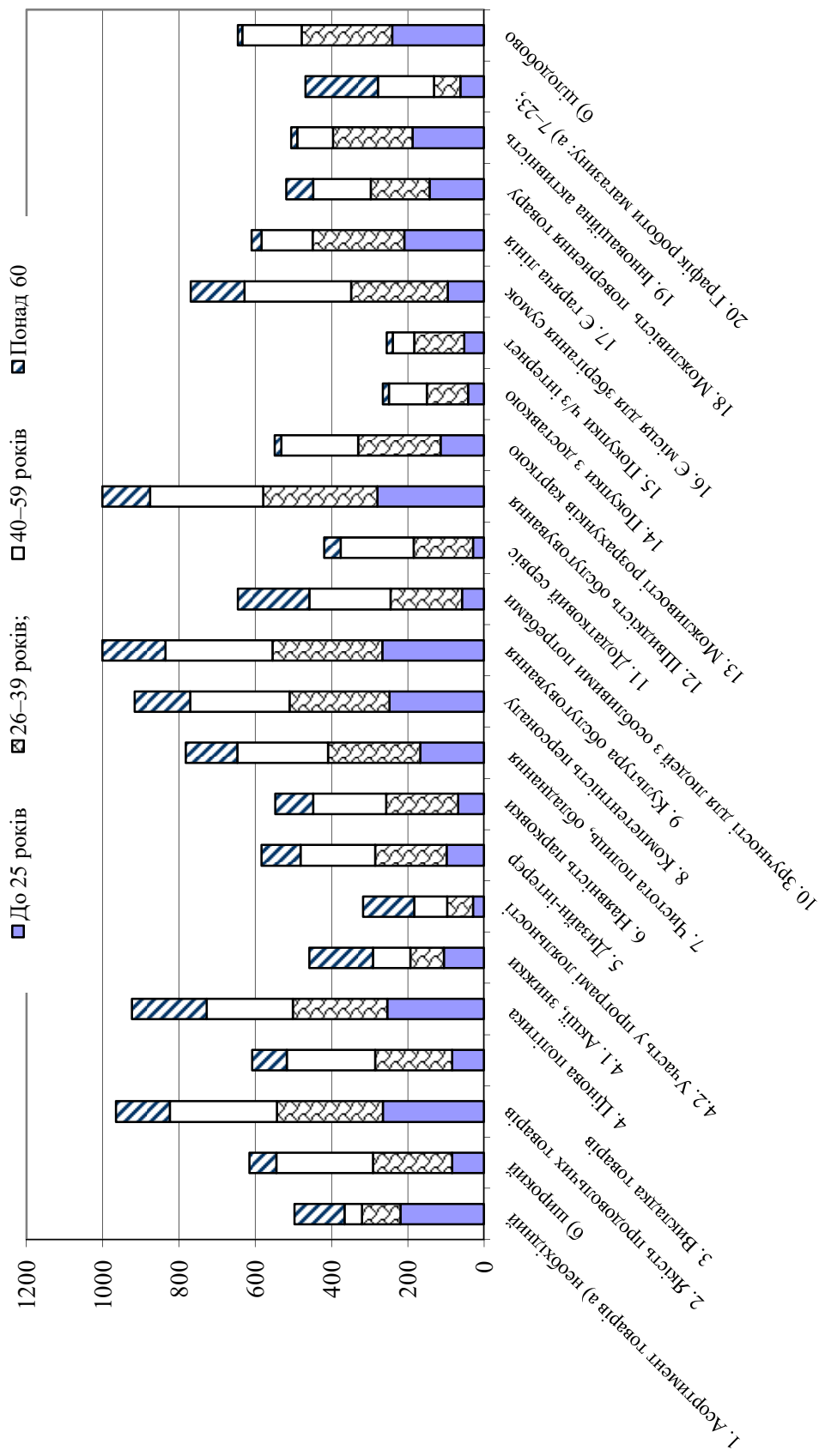
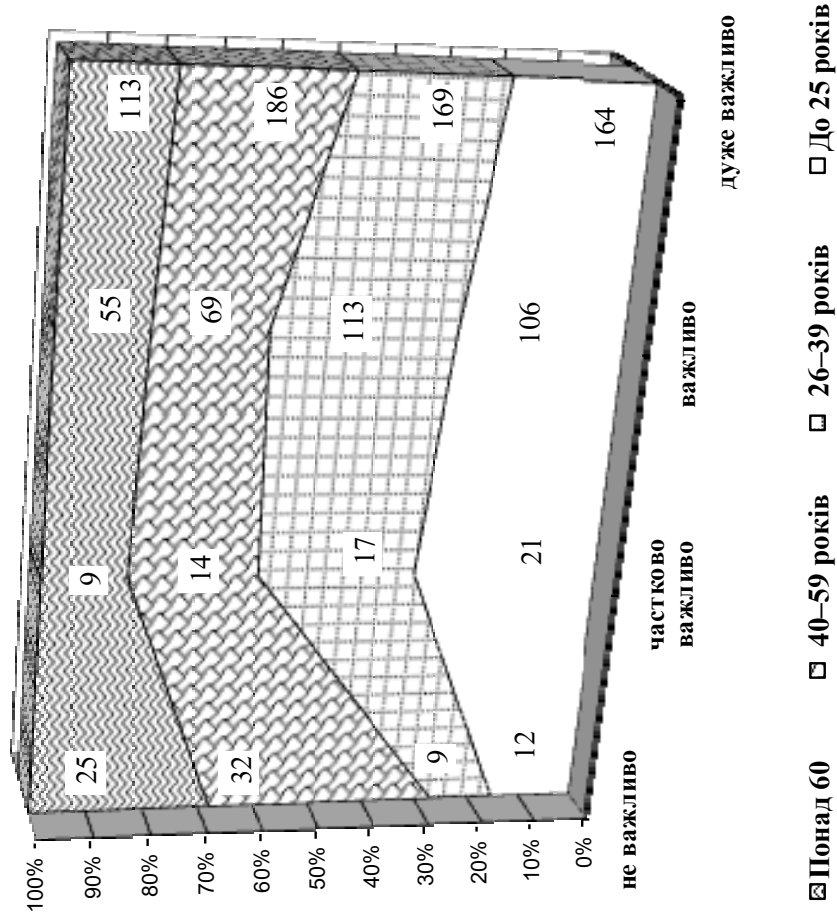


Рис. 2.3. Результати оцінювання важливості соціальних детермінант підприємства торгівлі, здійснена споживачами у проекції за віковою структурою (N = 1114 осіб, Київська область)

Джерело: авторська розробка



*Рис. 2.4. Важливість критерію якості продовольчих товарів на підприємстві торгівлі
для покупців різних вікових груп*

Джерело: авторська розробка

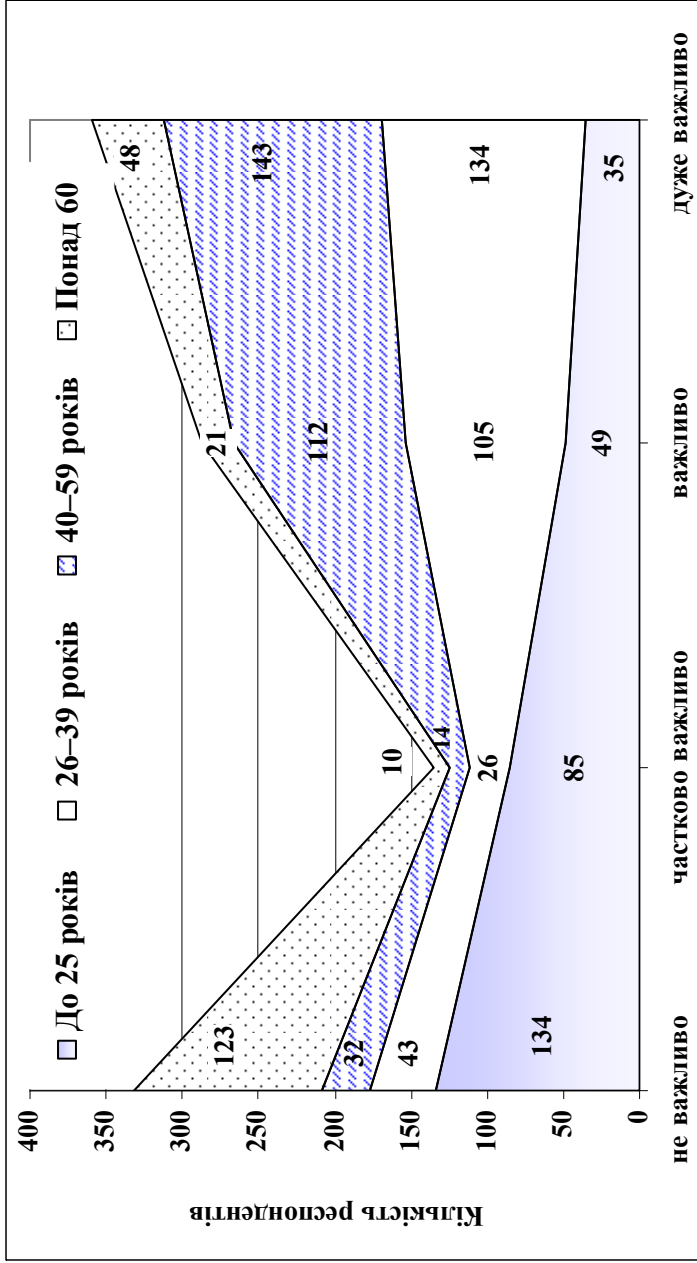


Рис. 2.5. Важливість широти асортименту товарів на підприємстві торгівлі для покупців різних вікових груп

Джерело: авторська розробка

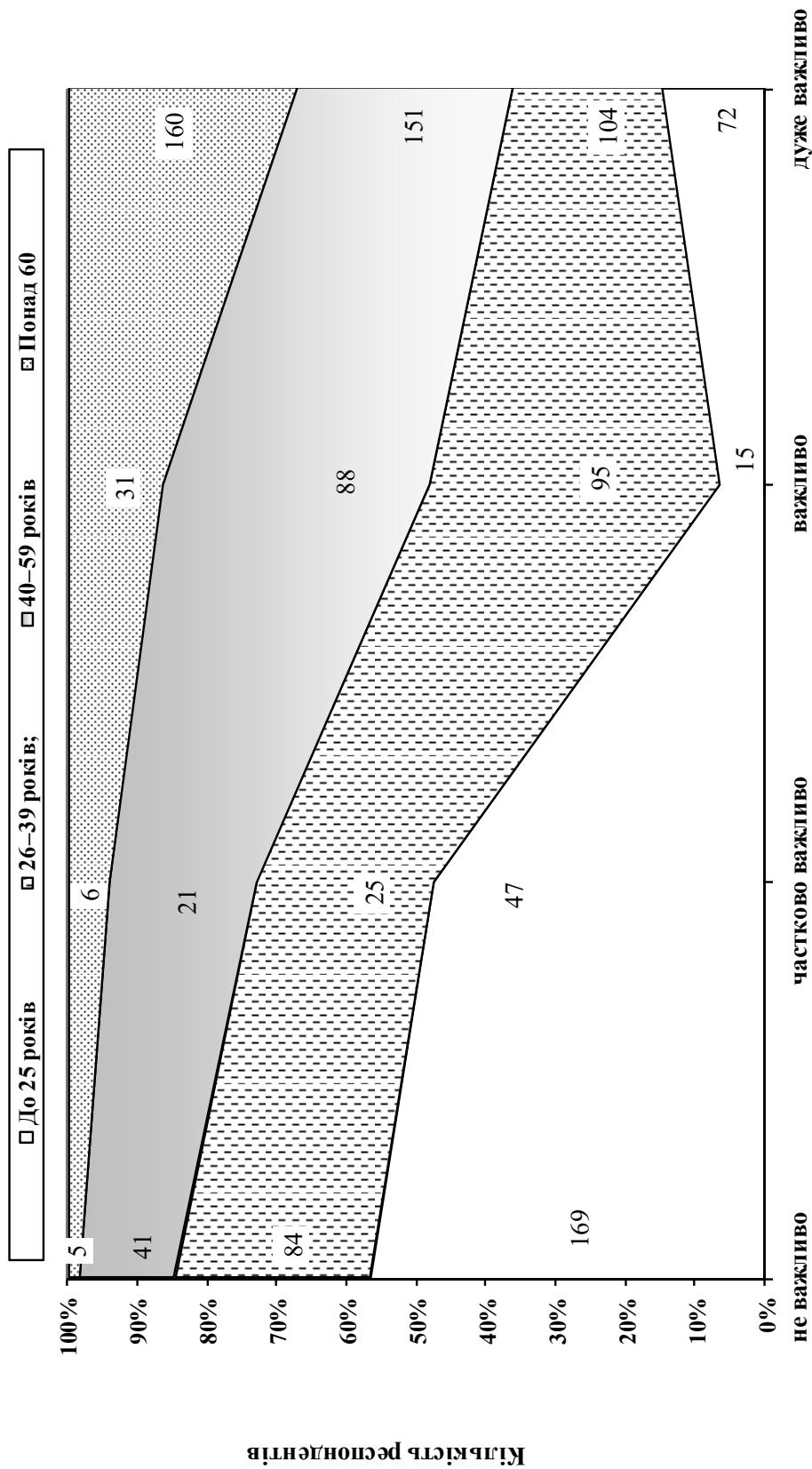


Рис. 2.6. Результати опитування щодо зручностей для людей з особливими потребами на підприємстві торгівлі для покупців різних вікових груп

Джерело: авторська розробка

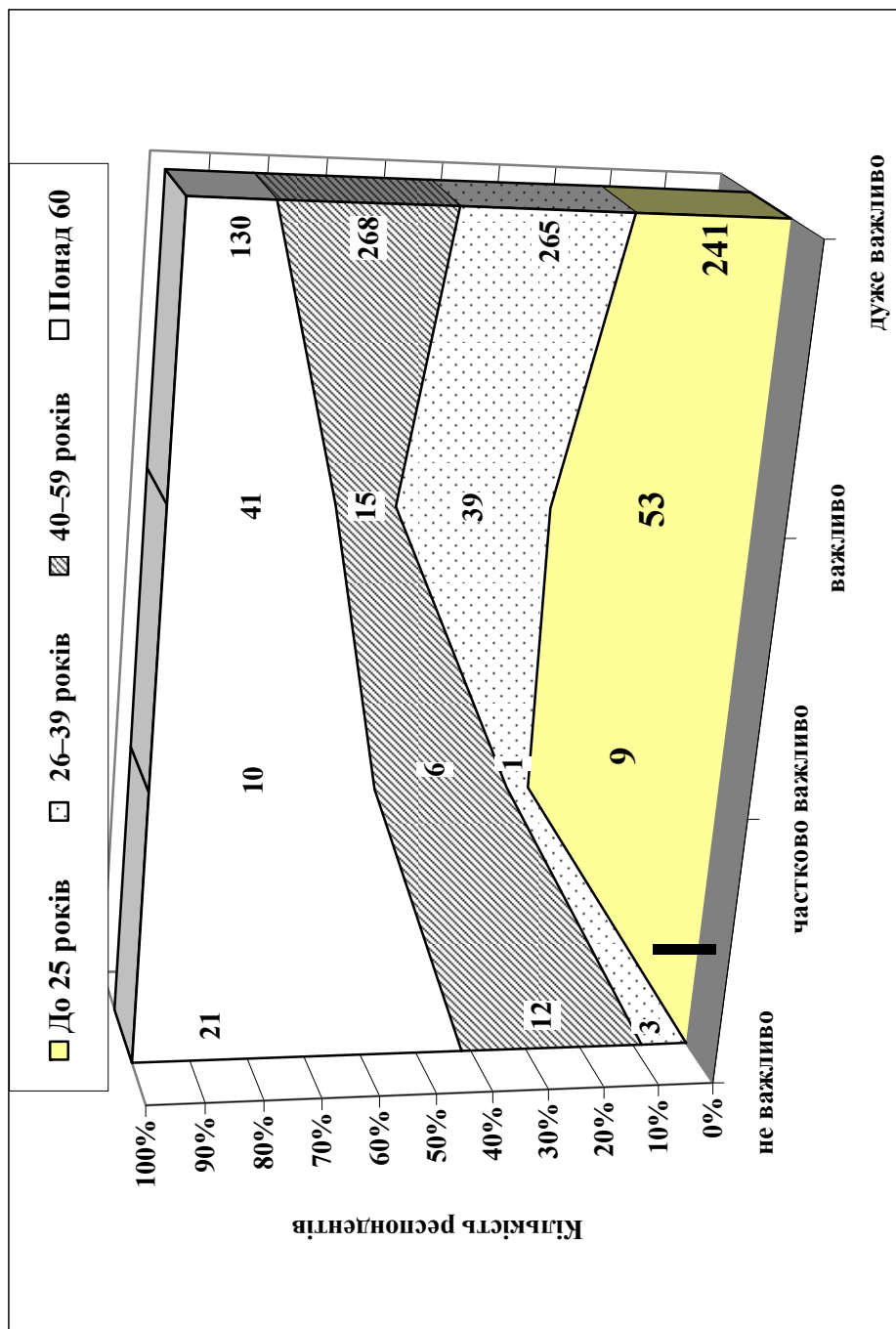


Рис. 2.7. Важливість фактора «культура обслуговування» на підприємстві торгівлі для покупців різних вікових груп

Джерело: авторська розробка

Найважливішим виявився критерій якості продовольчих товарів. Його важливість визначили покупці з усіх вікових груп: з 1114 – 966.

Важливість широти асортименту в різних вікових групах суттєво відрізняється. Для молоді і людей пенсійного віку широта асортименту не є суттєвою, тоді як більшість покупців у віці 26–59 років однією з головних вимог до закладів торгівлі ставлять саме широту асортименту.

Однією з важливих соціальних вимог до закладів торгівлі є наявність зручностей для людей з особливими потребами. Але серед молоді їхні проблеми розуміють лише ті, в родинях яких є такі люди.

У всіх вікових категоріях більшість респондентів визначили культуру обслуговування як дуже важливий фактор привабливості закладу торгівлі (рис. 2.7).

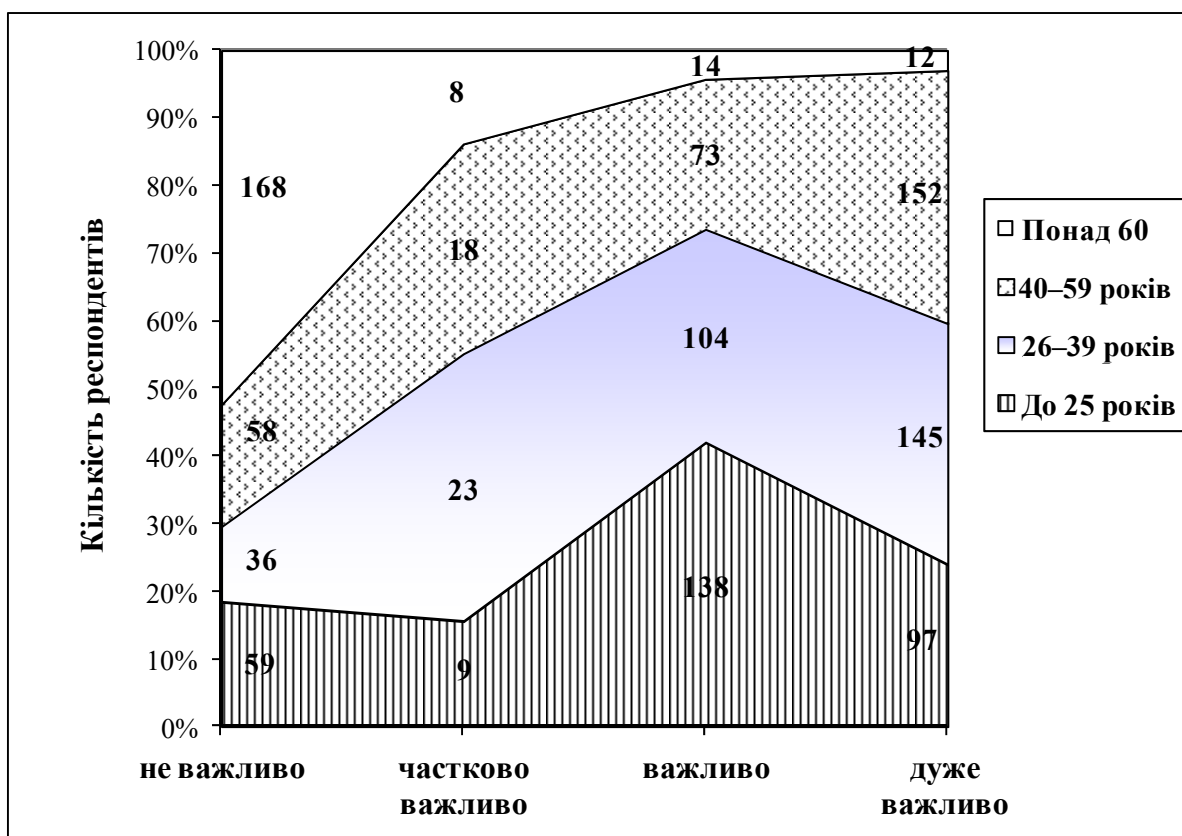


Рис. 2.8. Результати опитування щодо можливостей здійснювати розрахунки різними способами

Джерело: авторська розробка

Останніми роками однією з вимог покупців є можливість розрахунків банківською безконтактною картою. Цією послугою респонденти віком понад 60 років не користуються, проте вона приваблює всі інші вікові групи.

В умовах сучасної конкурентної боротьби за покупця заклади торгівлі пропонують цілодобовий графік роботи, не важливий лише для пенсіонерів. Інші верстви населення давно відчули користь від можливості у зручній для себе час іти по покупки (рис. 2.9).

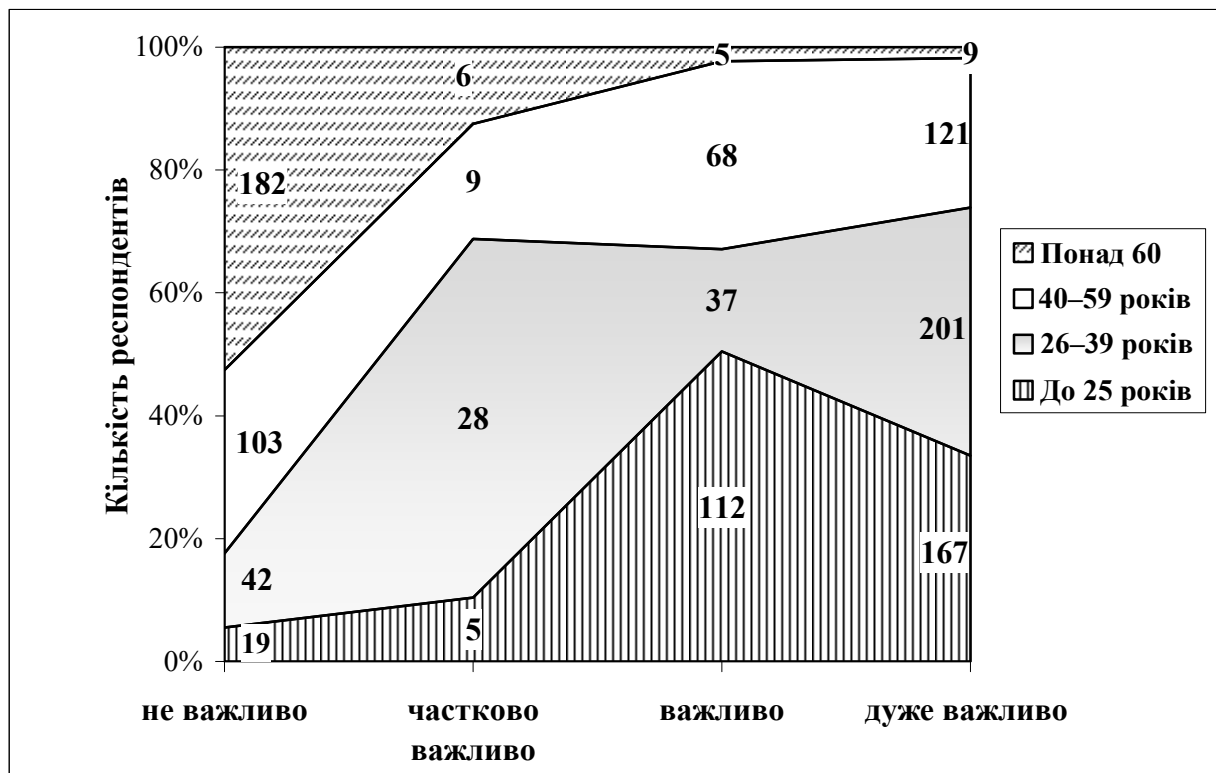


Рис. 2.9. Важливість цілодобового графіка роботи підприємства торгівлі для покупців різних вікових груп

Джерело: авторська розробка

У віковій категорії споживачів до 25 років брали участь 32% студентів, 18% школярів, 19% домогосподарок, 31% – інші.

Серед запропонованих критеріїв жінки до 25 років визнали найважливішими якість продовольчих товарів, цінову політику, компетентність персоналу, культуру та швидкість обслуговування. Для чоловіків до 25 років одним з найважливіших критеріїв є цілодобовий графік роботи закладу торгівлі (рис. 2.10).

Для жінок віком 26–39 років важливу роль відіграє широкий асортимент товарів у супермаркеті, приваблює дизайн-інтер'єр (концепт) магазину. Для чоловіків (26–39 років) важлива наявність паркувального місця (стоянки) (рис. 2.11).

У віковій категорії 40–59 років для жінок стає важливим соціальна атмосфера: культура, чистота полиць, обладнання у торговельному залі/магазині; додатковий сервіс (хімчистка, аптека, кафе, пункт обміну валют). Чоловіки найменше уваги приділяють акціям, знижкам на товари, участі у програмах лояльності (рис. 2.12).

Споживачі старшої вікової групи (понад 60 років) не виявили для себе значимими фактори щодо можливостей магазину послуги доставки покупок, здійснення розрахунків (безконтактних) картою, замовлення продуктів через інтернет (найнижчі бали) (рис. 2.13).

У вибірці результати опитування свідчать про певні розбіжності у важливості соціальних параметрів для споживача (рис. 2.14). Зокрема, для чоловіків не стільки важлива програма лояльності, як швидкість і культура обслуговування, компетентність персоналу, наявність парко-місць, цілодобовий графік роботи магазину. Жінки виявилися вибагливими щодо санітарних параметрів, культури обслуговування, місць для зберігання сумок.

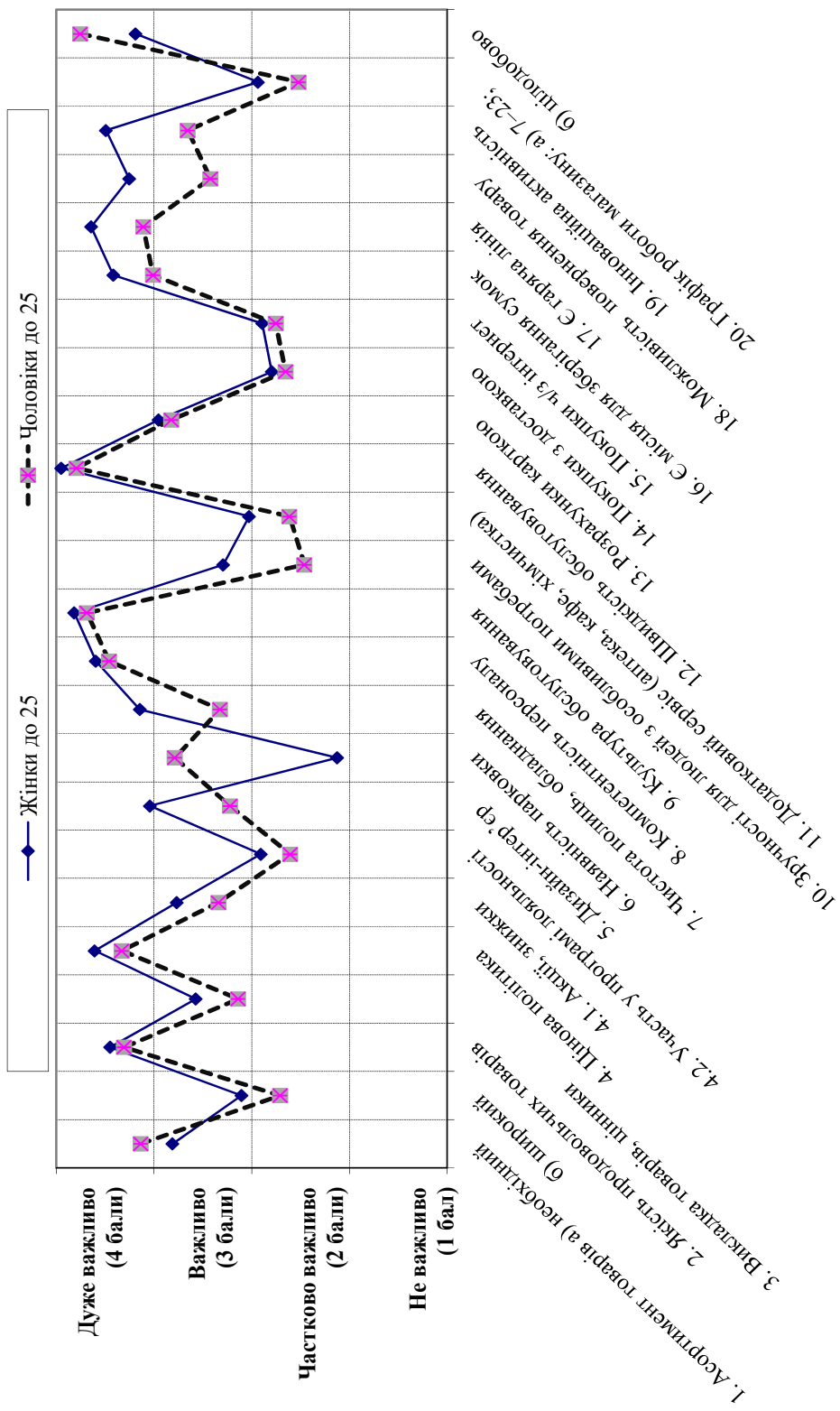


Рис. 2.10. Важливість критеріїв у виборі підприємства торгівлі за гендерною ознакою

Джерело: авторська розробка

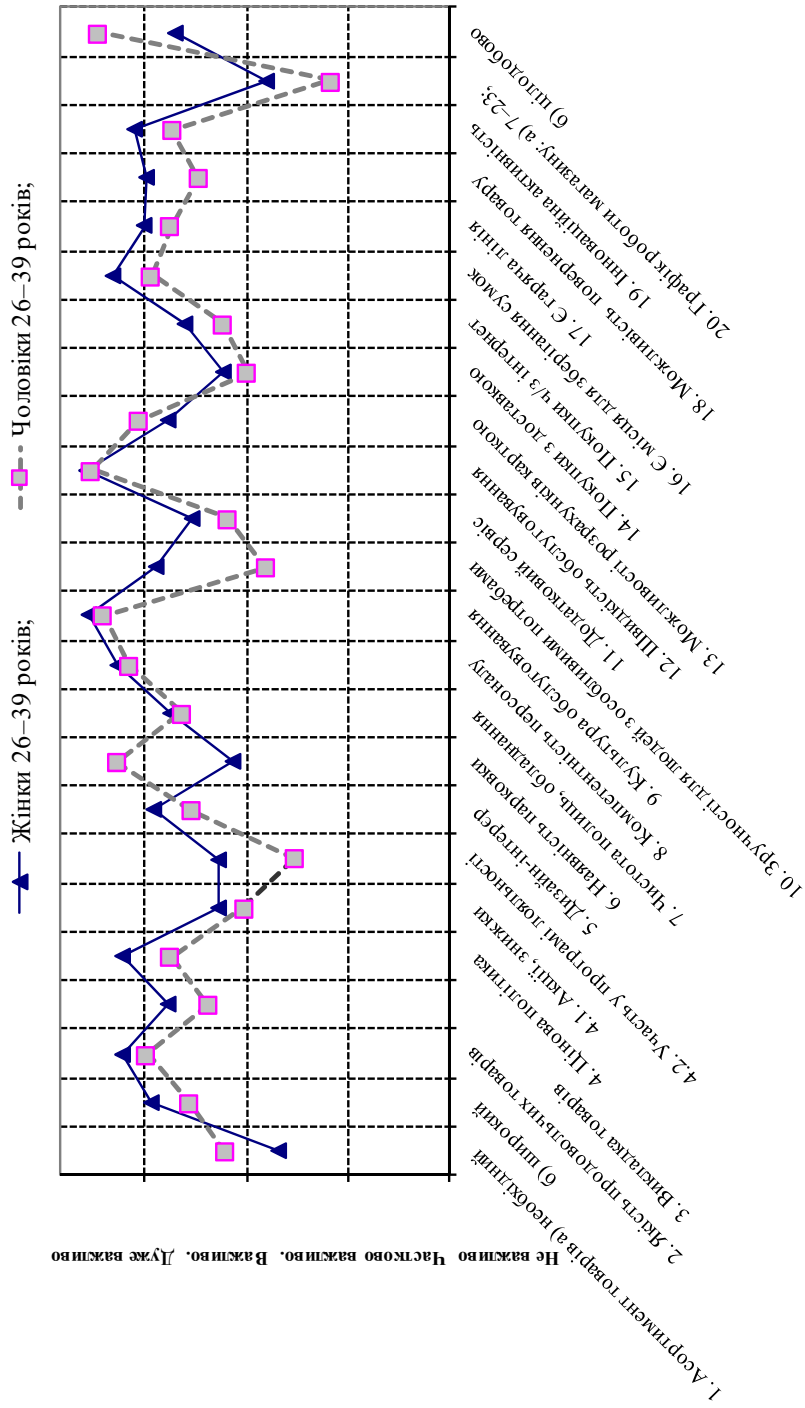


Рис. 2.11. Важливість критеріїв у виборі підприємства торгівлі для жінок і чоловіків за віковою категорією 26–39 років

Джерело: авторська розробка

Не важливо Частково важл. Важливо Дуже важливо

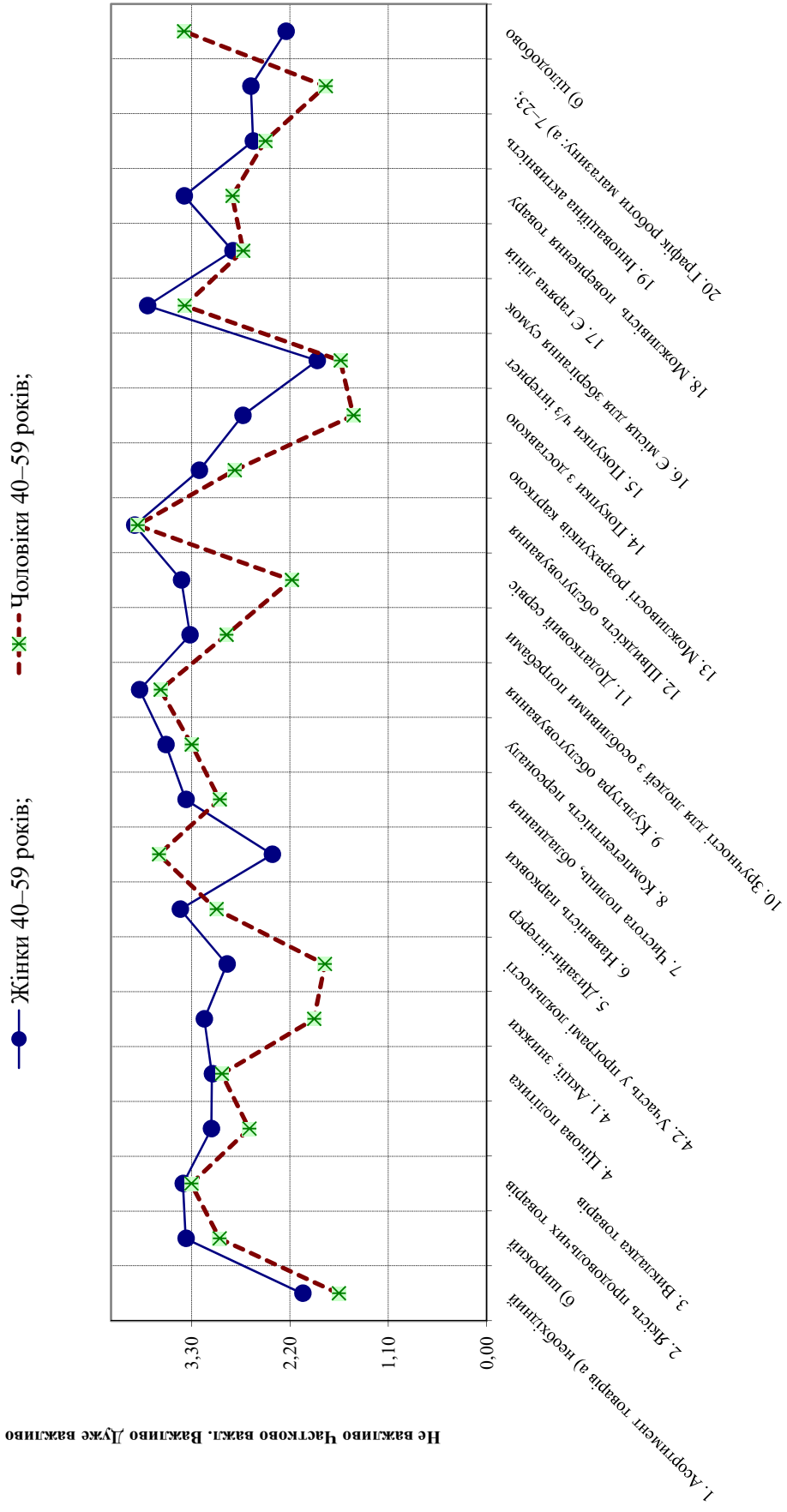


Рис. 2.12. Соціальна привабливість підприємства у категорії респондентів за гендерною ознакою віком 40–59 років

Джерело: авторська розробка

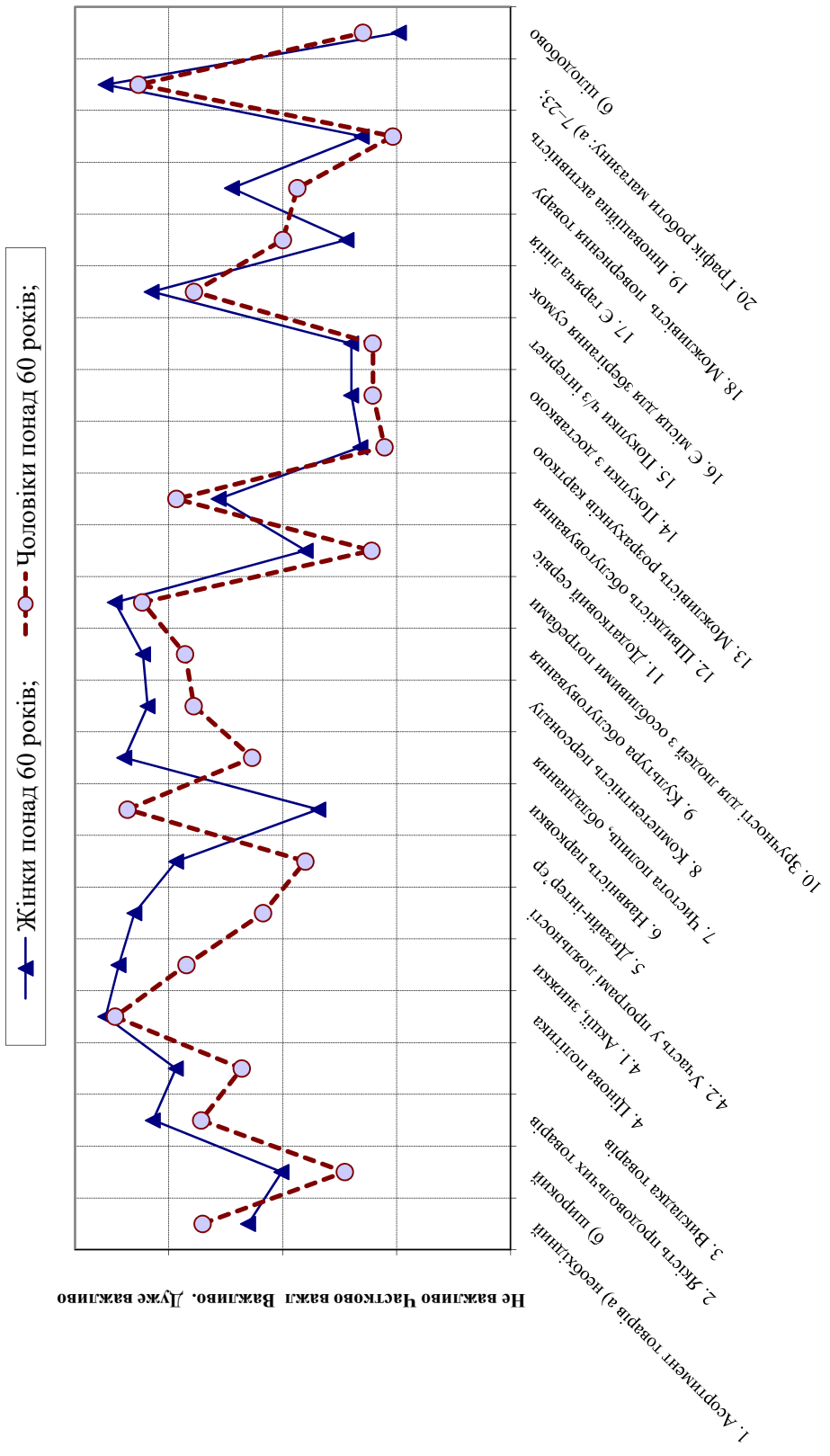


Рис. 2.13. Результати опитування щодо соціальних детермінант привабливості підприємства торгівлі для жінок і чоловіків у віковій категорії понад 60 років

Джерело: авторська розробка

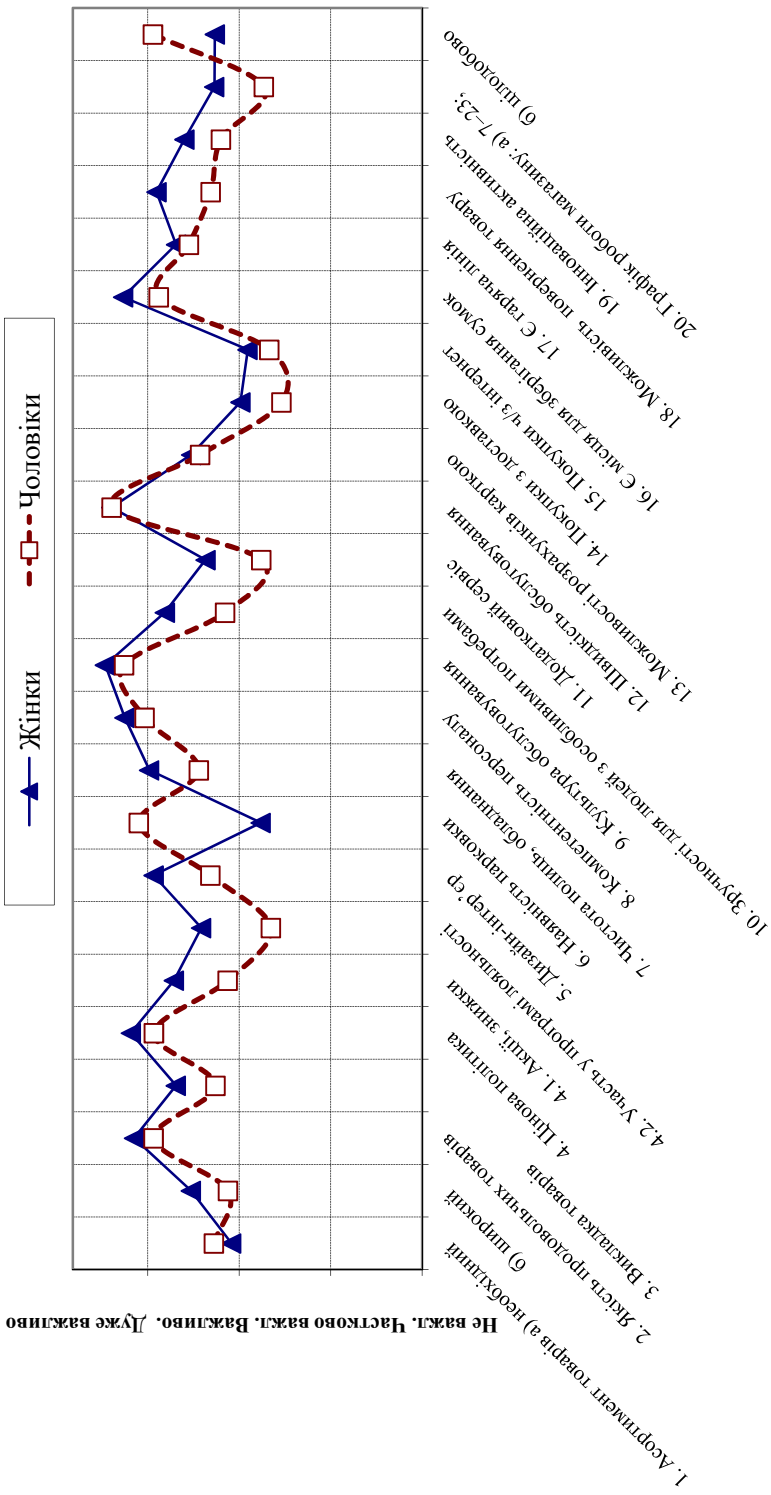


Рис. 2.14. Важливість параметрів соціальної привабливості за гендерною ознакою

Джерело: авторська розробка

Далі проаналізуємо складові ціннісної привабливості у проєкціях роботодавця, працівників та претендентів на посаду в компанії. З цією метою було визначено перелік факторів (рис. 2.15), які керівники вважають найпривабливішими. Опитуванням було охоплено 5 торговельних мереж і 300 респондентів (додаток В).

За результатами проведеного опитування серед співробітників супермаркетів, дискаунтерів і пошукачів роботи виявлено, що вони по-різному оцінюють переваги в конкурентному середовищі. Роботодавці головними перевагами вважають репутацію компанії, її цінності, доброзичливе ставлення керівництва.

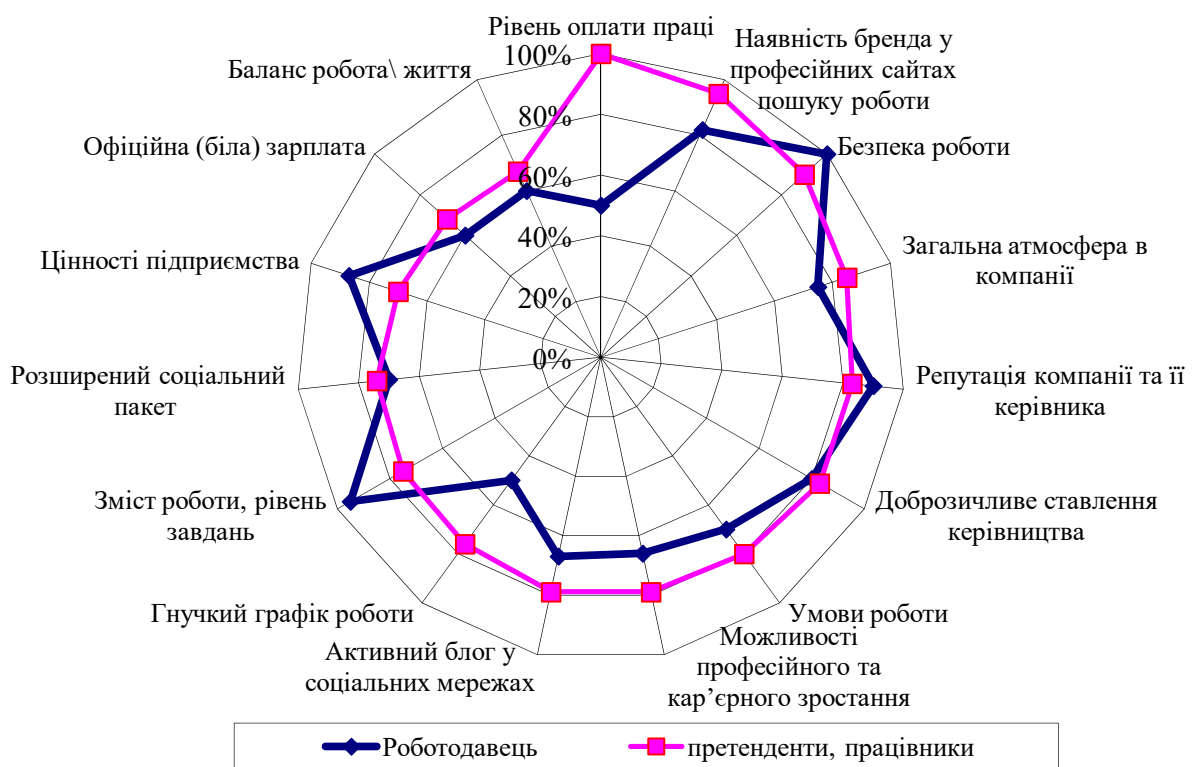


Рис. 2.15. Профілі факторів hr-привабливості за результатами опитування роботодавців і пошукачів

Джерело: авторська розробка

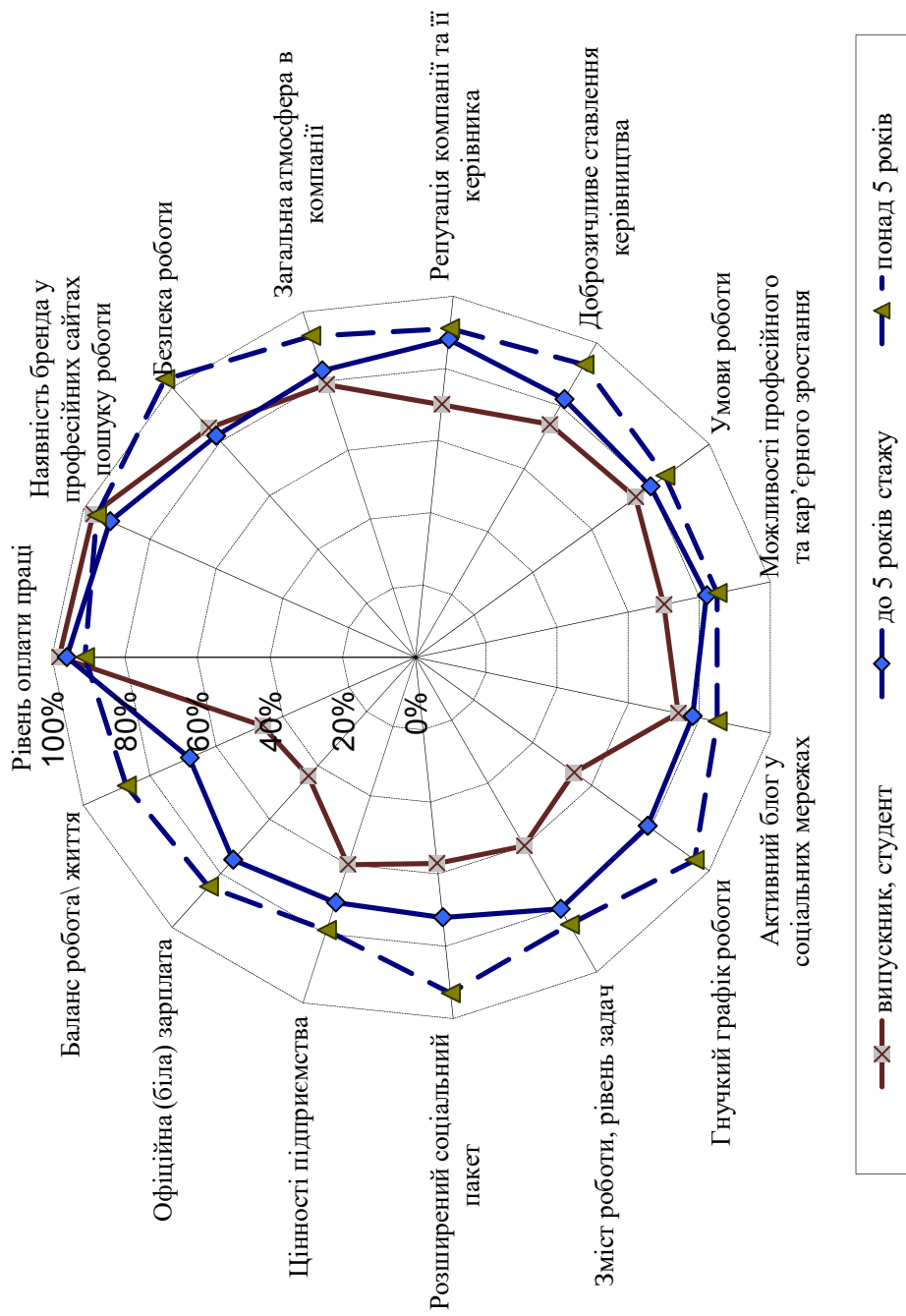


Рис. 2.16. Результати опитування привабливості hr-бренда підприємства торгівлі серед пошукачів та працівників з урахуванням досвіду роботи

Джерело: авторська розробка

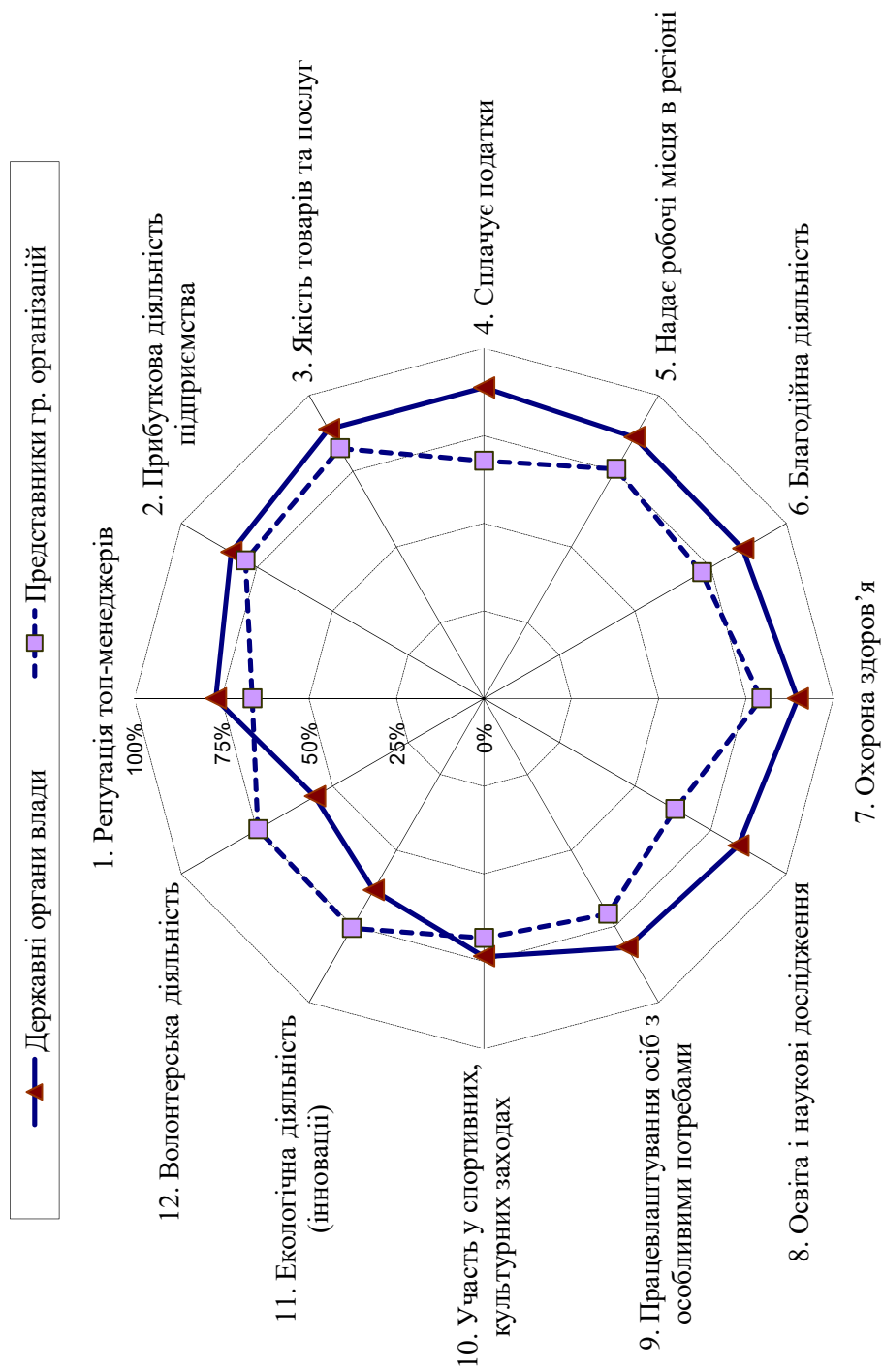


Рис. 2.17. Важливість соціальних детермінант привабливості у проєкціях «державні органи влади», «представники організацій»

Джерело: авторська розробка

Співробітники головними перевагами підприємства вважають рівень оплати праці, зміст, умови роботи, рівень завдань.

За результатами опитування представників державних органів влади ($n = 46$) і представників організацій ($n = 41$) зроблено висновок, що найважливішими параметрами соціально-економічної діяльності підприємства торгівлі представники державних органів влади визнали виконання податкових зобов'язань, створення робочих місць у регіоні, соціальні інвестиції в охорону здоров'я, освіти і науку. Представники організацій найважливішими критеріями визначили прибуткову діяльність, виконання зобов'язань за договорами поставки, впровадження інновацій для збереження довкілля, волонтерську діяльність.

Підприємство торгівлі може максимізувати граничну корисність для споживача через формування цінової політики та реалізацію цінових стратегій з урахуванням платоспроможного попиту споживачів, рівня витрат.

Узагальнену оцінку рівня соціальної привабливості підприємства торгівлі пропонується здійснювати на основі коефіцієнта соціальної привабливості k_{cn} (впливу). Його величину можна представити як відношення суми оцінок отриманої підприємством галузі за кожним показником (детермінантою) до максимальної суми оцінок респондентів. Таким чином, формула для розрахунку коефіцієнта соціальної привабливості підприємства матиме такий вигляд:

$$k_{cn} = \frac{\sum_{i=1}^n a_j \varphi(x_i)}{\sum_{i=1}^n a_{\max} \varphi(x_i)}, \quad (1.1)$$

де a_j – експертна оцінка показника у балах;

$\varphi(x_i)$ – коефіцієнт важливості i -го показника;

$i = 1, 2, 3 \dots n$ – кількість показників.

Цей коефіцієнт можна обраховувати для підприємств торгівлі за напрямками реалізації категорій товарів.

Актуальними та проблемними питаннями для менеджерів залишаються: 1) забезпечення диференціації товарів (в тому числі цінової); 2) логістична складність своєчасної доставки до кінцевого споживача; 3) інформаційна та емоційна передбачуваність поведінки споживача; 4) соціальна включеність персоналу в управління магазином; 5) удосконалення інфраструктури для людей з особливими потребами; 6) інформаційна прозорість про склад, безпечність та інші параметри товарів, що не залежать від працівників торгівлі; 7) недоліки у достатньому і своєчасному інформаційному забезпеченні про оперативні зміни у процесі діяльності (брак товару на стелажах, протерміновані продукти, невідповідність цін тощо).

Зроблено висновок, що за певних умов (ситуацій) споживач ідентифікує інформацію та сприймає підприємство торгівлі так, як було передбачено суб'єктом управління підприємства.

В умовах розвитку цифрової і циркулярної економіки інноваційна креативна роль персоналу, його потенціал, здатність до самонавчання, адаптації до змін, набуття цифрових навичок відіграватиме ключову роль у підтриманні та формуванні соціальних конкурентних переваг підприємства торгівлі.

2.2. Тенденції, структура та динаміка кадрового забезпечення

Персонал – це головний активатор змін операційних процесів і джерело конкурентних переваг для підприємства торгівлі. Нині процес розвитку торговельних систем відбувається в умовах жорсткої конкуренції, зростання безробіття та дефіциту кваліфікованого персоналу на ринку праці. Як показали результати дослідження у підрозділі 2.1, якість обслуговування споживачів безпосередньо залежить від динамічного розвитку компетенцій та відповідальної поведінки працівників, їхніх культури, цінностей. В умовах високої трудової міграції як в Україні, так і в Європі стратегічно важливими завданнями кадрових служб та керівників підприємств торгівлі є пошук і підготовка кваліфікованого персоналу (рис. 2.18).

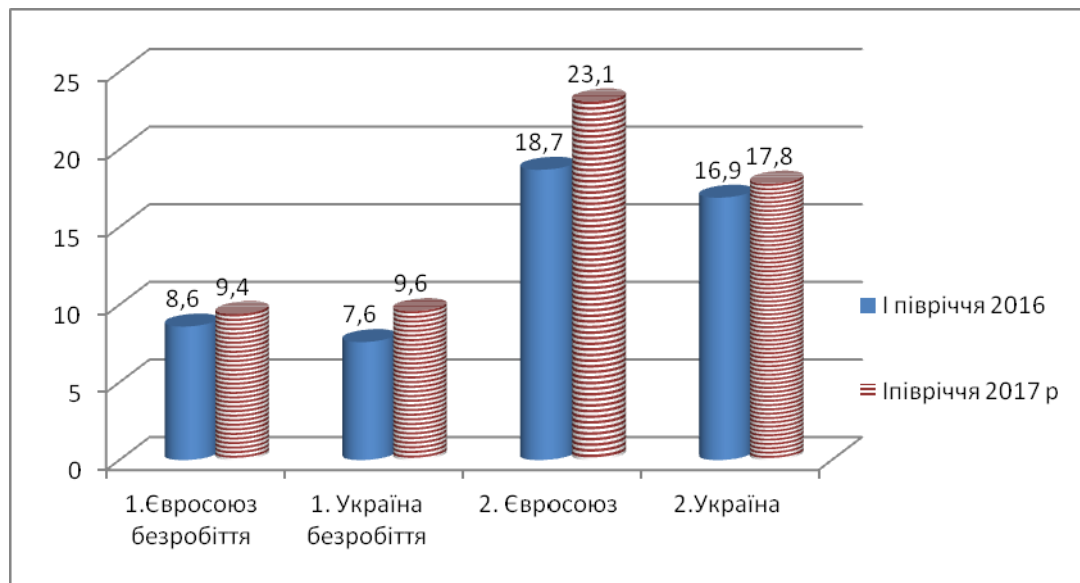


Рис. 2.18. Показники рівня безробіття в Євросоюзі та Україні

Джерело: побудовано за даними [52]

Це зумовлює необхідність проведення емпіричних досліджень щодо формування функціонального дизайну кадрових структур, їх стратегічної інтегрованості в організаційну структуру підприємства та відповідності бізнес-цілям. Усі ці питання формулюють у стратегічних завданнях підприємств торгівлі, вони актуальні для менеджерів кадрових служб та лінійних і функціональних керівників підрозділів.

В умовах надлишкової пропозиції робочої сили на українському ринку праці вартісні характеристики трудових послуг коригуються переважно економічними інтересами та фінансовими можливостями роботодавців. В умовах політичної та соціально-економічної нестабільності в Україні підприємства ритейлу передусім спрямовували зусилля на оптимізацію своїх hr-бюджетів, у складі яких спостерігалось скорочення статей витрат на пільги працівникам (у 2014 р. урізали окремі статті доплат у фондах оплати праці, перегляд відсоткової ставки бонусів), зовнішнє навчання, раціоналізацію організаційних структур та оптимізацію операційних процесів підприємства, в тому числі функціоналу кадрових служб.

Талановиті працівники забезпечують розвиток і впровадження новітніх технологій у бізнесі. Згідно зі звітом The Global Talent Competitiveness Index 2017 щодо здатності країн розвивати, залучати та утримувати таланти Україна посіла 69-те місце, спустившись на 3 позиції порівняно з 2016 р. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Рейтинг України за глобальним
індексом конкурентоспроможності талантів
у 2016–2017 рр.**

№ пор.	Показник	Рейтинг 2016 р.	Рейтинг 2017 р.	Зміна рейтингу
1	Регуляторне середовище та гнучкість (умови) на ринку праці	91	103	-12
2	Приваблювання талантів	97	94	+3
3	Можливості кар'єрного зростання	72	64	+8
4	Здатність утримувати таланти, кваліфікований персонал	56	54	+2
5	Професійні та технічні навички працівників	40	66	-16
6	Глобальні знання	61	53	+8
7	Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів	66	69	-3

Джерело: складено автором за даними [384, 385]

У будь-якій великій компанії існує широкий спектр можливостей для аналізу персоналу, і потрібно зробити вибір, коли аналітика стає ціннісним активом, виходячи за рамки управлінської інформації (Jorrit van der Togt, Thomas Hedegaard Rasmussen (2017), *Toward evidence-based HR*). *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 4 Issue: 2, pp.127-132, <https://doi.org/10.1108/JOEPP-02-2017-0013>]. Проблемними зонами у розвитку кваліфікованих кадрів в Україні визначено якість регуляторного середовища, низьку соціальну мобільність та толерантність.

Згідно з даними державної служби статистики, в Україні спостерігається скорочення економічно активного населення та зайнятих громадян працездатного віку (додаток Б) в тому числі в оптовій та роздрібній торгівлі з 4269,5 тис. осіб у 2013 р. до 3965,7 тис. осіб у 2014 р. Рівень безробіття в Україні поступово зростає: за методологією МОП, рівень безробіття сягав 9,3% у 2014 р., за 9 місяців 2015 року становив 9,4% економічно активного населення.

Таблиця 2.5

Динаміка заробітної плати в Україні та торгівлі, грн*

Назва показника	2011*	2012	2013	2014	2015	2016
Мінімальна заробітна плата	941\960\ 985\1004	1004\ 1134	1147\ 1218	1218	1378	1550
Погодинна оплата праці	5,52\ 6,43	6,43\ 6,80	6,88\ 7,30	7,30		19,34
Продуктивність праці (у фактичних цінах)	66383	71686	73784	н/д		
Середня заробітна плата	2648	3041	3282	3480		6231
в тому числі оптова і роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	2371	2739	3049	3439		

Джерело: складено на основі даних Державної служби статистики України http://ukrstat.org/uk/operativ/oper_new.html * 941грн\960грн\985\ Зміни протягом року.

Невід’ємним показником соціально-економічного розвитку підприємств торгівлі є заробітна плата і продуктивність праці. Згідно з п. 5. ст. 38 Бюджетного кодексу, розмір мінімальної заробітної плати визначається в законі про державний бюджет на відповідний рік. Протягом 2011 року зміни розміру мінімальної зарплати в Україні здійснювали чотири рази: з січня по березень – 941, з квітня по вересень – 960, з жовтня по листопад – 985 та у грудні – 1004 грн. З січня [52] 2017 р. встановлено мінімальну з/п 3200 грн. Однак це навіть не перекидає стрімкого зростання цін на продукти харчування.

Продуктивність праці на рівні національної економіки у 2013 році (у фактичних цінах) на одного зайнятого в Україні становила 73,8 тис. грн, що на 0,3% менше від попереднього року й у 4 рази менше, ніж у Європі.

Для підвищення соціальних стандартів підприємствам торгівлі України необхідно підвищувати продуктивність праці шляхом стимулювання інноваційної активності на підприємстві, впровадження інформаційних та кадрових технологій у бізнес-процеси.

Для пошуку персоналу мережеві підприємства (інтернет-ритейл активніше) вже використовують соціальні медіа для професіоналів (LinkedIn, Jive, Buddy), програмне забезпечення. Соціальні мережі можуть стати платформою для генерації та збереження контенту користувачів, спілкування, обговорення проектів. Так, з метою спрощення моніторингу та взаємодії в соціальних мережах (текстовий редактор дає змогу створювати документи, а потім їх виконувати) для компаній соціальна платформа Jive пропонує інструменти для обміну, спільного використання, створення контенту.

Jive має пошукову систему для підприємств, яка пропонує аналітику та аналіз соціальної графіки, можливість створювати блоги, здійснювати моніторинг конкретних людей, проектів або груп.

Ресурси Buddy допомагають користувачам розробляти стратегію соціального маркетингу, надаючи дані, які повідомляють, коли потрібно взаємодіяти з прихильниками і який контент створюватиме взаємодію. Користувачі можуть вимірювати показники ефективності та дані у реальному часі, керувати сотнями сторінок у всьому світі, забезпечувати маркетингові заходи. Контроль можуть здійснювати кілька менеджерів за допомогою активності.

Kaltura надає платформу для створення відеороликів, щоб охопити цільову аудиторію. Платформа пропонує функції й інструменти для розширення аудиторії компанії, отримання доходу та створення більш ефективних способів використання цифрових комунікацій.

Програмне забезпечення IBM надає соціальну аналітику та показники, щоб допомогти компаніям розвивати їхні мережі та спільноти. Програмне забезпечення допомагає компаніям виявляти тенденції у соціальному контенті та діяльності й може бути доступним на будь-якому мобільному пристрої. Програмне забезпечення соціального підприємства містить потокову активність та інтегровану електронну пошту і календар, даючи змогу користувачам отримувати доступ до служб обміну повідомленнями IBM Lotus Domino і Microsoft.

Користувачі можуть застосовувати кожну функцію через інтерфейс Kaltura або настроїти її за допомогою своїх API та інструментів для розробників.

Програмне забезпечення *Moxie* для соціальних мереж дає змогу компаніям стежити, оцінювати та залучати поточних і потенційних клієнтів через соціальні мережі. Воно стежить і повідомляє, що клієнти говорять про бренд або компанію. Соціальна програмна підтримка Moxie призупиняє інциденти та надсилає повідомлення відповідним особам.

Програмне забезпечення *Telligent* для соціальних спільнот націлено на сприяння співпраці та інноваціям між співробітниками на робочому місці.

Воно пропонує такі функції, як блоги, дискусійні форуми, вікі, мікроблоги, тегування та активність. Співробітники можуть отримати доступ до простору в будь-який час через свої мобільні пристрої. *Telligent Software* інтегрується з *Microsoft Sharepoint*, *Office* і *Lync*. API також можна використовувати з будь-яким відкритим бізнес-додатком.

2.3. Залученість персоналу в процеси управління

Методика дослідження цього підрозділу базувалась на основі як власних емпіричних розвідок організаційних структур кадрових служб роздрібних підприємств, так і результатів роботи науковців [80]. Було проаналізовано організаційну структуру кадрових служб та склад кадрових функцій малих (37), середніх підприємств торгівлі (16), а також дев'яти

торговельних мереж, до яких входили різні формати магазинів (дискаунтер, супермаркет, гіпермаркет), які представлені у двох і більше областях України.

Наукове підґрунтя організації кадрових процесів на підприємствах торгівлі висвітлено у працях В. Апопія, Б. Берман та Дж. Еванс, Ю. Дайновського, І. Височін, В. Павлова, Л. Гармідер, І. Миколайчук, М. Іоніна, С. Кравцова та ін. [1–7].

Завдання цього підрозділу – виявлення пріоритетів розвитку кадрових структур підприємства роздрібною торгівлі, визначення їх функціонального складу залежно від розміру та стан цифрової адаптації кадрових процесів до умов конкурентного середовища.

Емпіричні дослідження підприємств торгівлі, виконані протягом 2013–2016 рр. на базі кафедри менеджменту Київського національного торговельно-економічного університету, свідчать про необхідність зосередження менеджменту на інноваційних технологіях в роботі з персоналом з визначенням профілів посад, комплексу показників та критеріїв результативності діяльності структурних елементів системи.

Перманентні перетворення в організаційному інформаційному та технологічному забезпеченні процесів купівлі-продажу та в умовах оптимізації бюджетів і постійної динаміки кадрового складу на підприємствах торгівлі, роботи кадрових служб стоїть достатньо гостро. У цій площині розглянемо стан і тенденції формування кадрових структур на сучасному етапі. Залежно від кількості персоналу та стратегії підприємства торгівлі формуються стратегічні цілі, функціонал і завдання кадрової служби.

Для підприємств із чисельністю до 50–60 осіб функції добору, оцінювання, адаптації, навчання та кадрового обліку персоналу чітко не регламентовано. Посади менеджера з персоналу у 94% немає; кадрові функції можуть бути розподілені між директором (співбесіда, рішення про найм, навчання), бухгалтером і/або адміністратором/секретарем (кадровий облік), безпосереднім керівником (співбесіда, адаптація та навчання, оцінка виконання роботи). Посаду інспектора кадрів або менеджера з персоналу до складу організаційної структури вводять ті підприємства, де кількість персоналу сягає 60–100 осіб (рис. 2.19).



Рис. 2.19. Типова структура супермаркету в роздрібній мережі [80]

Джерело: складено на підставі досліджень 28 магазинів площею 400–500 кв. м
* завідувач відділу – залежно від асортименту та площі магазину в його структурі можуть бути представлені інші відділи.

Як зазначають автори [11, с. 593], «роздрібне підприємство зазнає поразки, якщо його організаційна структура не задовольняє потреб цільового ринку, незалежно від того, чи враховано потреби керівництва та працівників».

В основу формування системи управління магазином покладено політику, завдання і спеціалізацію підприємства торгівлі, потреби цільового ринку, специфіку закупівлі товарів

та їх асортимент, потреби персоналу. Для мережі магазинів (формати дискаунтер, супермаркет, гіпермаркет тощо) також важлива наявність власного складу, географія розташування та можливості логістики. Якщо регламентація роботи персоналу чітко виписана у політиках та положеннях підприємства торгівлі, то основні завдання *hr*-менеджера, крім обліку кадрів, зазвичай полягають у своєчасному кадровому забезпеченні (кадрове планування, розроблення посадових інструкцій, підбір, періодичне оцінювання працівників), швидкій адаптації та навчанні персоналу, нарахуванні заробітної плати тощо.

Такий підхід у роботі з персоналом характерний для спеціалізованих магазинів, філій торговельних мереж (супермаркетів), мережі дистрибуції (торгівля B2B). Для великих оптових та оптово-роздрібних мережеских підприємств (як правило, це невеликі приватні підприємства або товариства з обмеженою відповідальністю, підпорядковані головному офісу), зокрема для дистрибуції міжнародного оператора структура кадрової служби може бути представлена у головному офісі та містити кілька *hr*-фахівців (рис. 2.20). Крім того, відділу персоналу головного офісу може бути підпорядкований менеджер з персоналу, який працює з регіональними представниками, має широкий функціонал. Головне завдання – своєчасне та якісне забезпечення кадрами у визначеному регіоні.



Рис. 2.20. Структура управління продажем (оптово-роздрібна торгівля), місце кадрової служби

Джерело: авторська розробка [80]

Якщо чисельність персоналу в мережі дистрибуції невелика (до 40–50 осіб), то *hr*-функція переважно покладається на менеджера з регіонального розвитку та бухгалтера. На окремих підприємствах функція кадрового адміністрування (діловодства) може бути передана на аутсорсинг, але для підприємств торгівлі це не характерно, найчастіше практикується рекрутинговий аутсорсинг на масові позиції та оцінка персоналу. Здебільшого на аутсоринг віддають функції логістики, доставки товарів кінцевому споживачу.

Залежно від специфіки підприємства торгівлі (промислова/продовольча група товарів), розвиненості мережі (присутність в регіоні, кількох регіонах) виявлено дві тенденції у формуванні кадрових структур. По-перше, створення відділу персоналу залежно від штату, програмного забезпечення, цілей бізнесу та кількості осіб, що працюють за договорами (рис. 2.21). Для оптово-роздрібних та роздрібних підприємств із чисельністю понад 300–400 осіб зазвичай затребувана посада менеджера з персоналу з широкою зоною відповідальності (*hr-generalist*), який веде кілька кадрових напрямів/процесів (кадрова політика, пошук, підбір, найм, облік кадрів, оцінка).

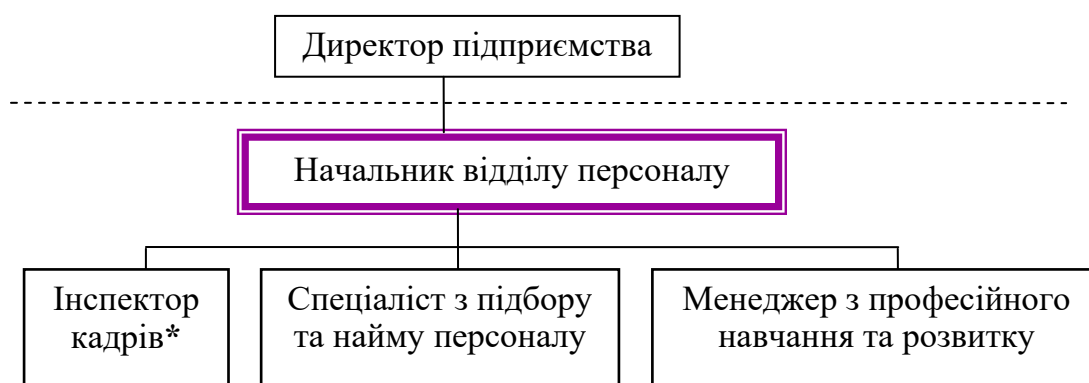


Рис. 2.21. Структура кадрової служби з чисельністю персоналу магазину понад 400–700 осіб та орієнтацією на професійний розвиток

Джерело: [80]

*Інспектор кадрів – кількість посадових осіб та їхні функції можуть варіюватись.

По-друге, це формування центрального департаменту кадрової служби (головний офіс), яку очолює директор з персоналу (hr-директор) з підпорядкованими відділами кадрової служби (рис. 2.22).



Рис. 2.22. Структура кадрової служби (функціонал за ключовими процесами) головного офісу мережі супермаркетів, гіпермаркетів (1000 і більше осіб)

Джерело: [80]

Сьогодні ритейл не зацікавлений у збільшенні штату кадрової служби, натомість розширюється функціонал та трудомісткість завдань *hr*-менеджерів: розроблення мотиваційних програм, забезпечення методичних регламентів роботи навчального центру (або корпоративного університету, дистанційного навчання), індивідуальних планів розвитку ключового персоналу, розроблення й уніфікація процедур оцінювання виконання роботи різних категорій персоналу; формування кадрового резерву на заміщення вакантних посад та програм розвитку талантів (рис. 2.23). Зі збільшенням чисельності

персоналу підприємства до 800–1000 осіб штат кадрової служби може розширитися на одного інспектора і/або менеджера з персоналу залежно від потреб та кадрової політики підприємства.

У торговельних мережах роздрібної торгівлі дедалі частіше від менеджера з персоналу вимагається виконання широкого спектра завдань (у бізнес-середовищі така посада має назву *hr-generalist*), до яких входить володіння різноплановими знаннями та навичками управління кадровими технологіями, відповідальність за окремі або всі напрями кадрової діяльності.

Як правило, *hr-generalist* підпорядковується директору магазину або у структурі управління мережею – регіональному директору. Департамент навчання і розвитку персоналу розробляє та здійснює виконання затверджених програм навчання; проводить тренінги; координує навчання стажистів, несе відповідальність за підготовку кадрового резерву (зазвичай в мережах є програми на кшталт «школа лідера», «школа директорів»). Відділ кадрів, який здійснює організацію обліку персоналу в регіоні/області, подає статистичну звітність до відділу кадрів центрального офісу компанії; здійснює моніторинг та контроль виконання трудового законодавства у всіх магазинах.

Регіональні менеджери з персоналу несуть відповідальність за якість рекрутингу, професійне навчання та оцінку персоналу, розробляють та здійснюють контроль бюджетних витрат і консультативну підтримку директорів магазинів та *hr*-менеджерів, а також обґрунтовують пропозиції щодо вдосконалення кадрової роботи та ін.

Згідно з результатами проведеного дослідження, на підприємствах торгівлі простежується зміна моделі добору, професійної підготовки і розвитку персоналу. Підсумки анкетного опитування свідчать про те, що з метою якісного обслуговування споживачів у стратегічних планах підприємств торгівлі на найближчі два-три роки стоятиме завдання стандартизувати бізнес-процеси й гармонізувати з кадровими завданнями так, щоб забезпечувати ефективну адаптацію та належний професійний рівень працівників, їх мотивацію та залученість в управління.



Рис. 2.23. Типова структура управління роздрібною мережі регіону

Джерело: узагальнено та складено автором на основі даних торговельних мереж

**Магазини – кількість магазинів, що входять (розташовані) у регіон і підпорядковані*

***Департамент адміністративний – їх може бути кілька в різних містах (де наявні торговельні об'єкти)*

Як показують проведені дослідження, вимоги до змісту завдань менеджерів з персоналу і фахівців кадрової служби у супермаркетах, гіпермаркетах, дискаунтерах схожі. Зазвичай найбільш розповсюджена універсалізація функціоналу працівників кадрової служби [80].

Упровадження стандартів якості дає можливість підвищити якість обслуговування клієнтів, систематизувати етичні норми і вимоги до професійних компетентностей продавців, напрацювати чіткий алгоритм діяльності магазину, який орієнтує торговельний персонал на надання послуг високої якості, зазначають у дослідженні В. Ференец, А. Арсентьев [276, с. 7–8].

На фоні того, що ринок електронної комерції в Україні активно розвивається (темпи зростання сягають 17–18%, що утричі швидше, ніж у світі), hr-менеджери підприємств торгівлі переорієнтовують кадрові стратегії на основі інтернет-технологій.

Так, у звіті за 2016 р. експерти соціальної мережі LinkedIn [334] важливими трендами рекрутингу визначили: якість найму, яка виступає мірилом продуктивності праці; використання соціальних (Facebook, Twitter ін.), професійних мереж (61%); значимість hr-бренда роботодавця; розвиток реферальних програм. Основними трендами у 2017 році для торгівлі залишаються питання підбору персоналу та автоматизація й інтегрування кадрових процесів для пошуку та аналізу бази персональних даних претендентів.

З цією метою керівники кадрових служб акцентують на ретельному розробленні стандартів поведінки працівників, формуванні програм первинного навчання або стажування й адаптації торговельного персоналу: продавців-консультантів, супервайзерів, касирів, мерчендайзерів, менеджерів з продажу, торговельних представників тощо. У спеціалізованих мережах роздрібної торгівлі у структуру кадрового департаменту входять функціонал або окремий відділ (сектор) з кадрових інновацій, покликаний підвищити ефективність торговельного бізнесу.

Але якщо звернутись до зарубіжного hr-досвіду компаній-лідерів, кадрові функції зазнають серйозних змін. І ключова

роль – це забезпечення цифрової трансформації у рутинних процесах підбору, оцінювання, звільнення, навчання та управління кар'єрним зростанням. Згідно з публікаціями [59], 2017 рік можна вважати точкою відліку у становленні цифрових технологій в управлінні персоналом та розробленні соціальних проектів підприємств торгівлі. Розвиток (залучення) талантів, управління ефективністю, а також залучення персоналу в управління є ключовими завданнями щодо того, як підприємствам торгівлі адаптувати інструменти управління до цифрових викликів в економіці.

На фоні стрімкого розвитку ринку електронної комерції в Україні (темпи зростання сягають 17–18%, що утричі більше, ніж у світі (1 Global B2C Ecommerce Sales to Hit \$1.5 Trillion This Year Driven by Growth in Emerging Markets – See more at: <http://www.emarketer.com>) hr-менеджери підприємств торгівлі переорієнтовують технології оцінювання та професійного навчання у бік вдосконалення компетенцій клієнтоорієнтованої поведінки персоналу в інтернет-середовищі. Зростає активність мобільних споживачів в онлайн-ритейлі: у 2015 році майже 36% українців здійснили покупки в інтернеті, досягнувши рівня країн Центральної та Східної Європи (у Литві цей показник сягає 42%, Чехії – 38%, Польщі – 34%). Згідно з прогнозам Prom.ua (2 Больше отечественного: что ждет украинскую e-commerce в 2016 году), обсяг ринку електронної комерції зросте з 25 млрд грн у 2015 році до 33,4 млрд грн у 2016 р. Частка обороту електронної комерції у роздрібній торгівлі хоч і невелика (майже 2,1% у 2014 р.) але стабільно зростає. Найпотужніші торговельні мережі («Епіцентр-К», «Фокстрот», «Комфі», «Ева» та ін.) як стратегічний розвиток бізнесу обирають саме онлайн-торгівлю. Вибудовування діалогу з потенційними споживачами та розвиток соціально-поведінкових компетентностей торговельного персоналу працювати на різних маркетплейсах і необхідність ідентифікації актуальної інформації в реальному часі стає трендом у професійній діяльності організацій та темою наступного підрозділу.

Переважна кількість підприємств торгівлі інформаційну базу даних про персонал та потреб клієнтів (керівників підрозділів, окремих фахівців) мають використовувати для діагностики, прогнозування та сценарного планування кадрових процесів, підвищення продуктивності праці, системи професійного розвитку та управління талантами (розвиток лідерства). Hr-підрозділи щодо різнопланової і достатньої аналітичної інформації на практиці мають певні труднощі з її отриманням, не кажучи про управління цифрою аналітикою в режимі реального часу. Серед таких проблем можна назвати:

1) недоліки або відсутність програмного забезпечення (облік ведуть у таблицях M-t Excel), що не дає змогу аналізувати взаємопов'язані бізнес-завдання та інтегрувати з отриманими результатами;

2) кількість отриманих ключових показників результативності (KPI) та нової інформації не завжди пристосована для аналізу рентабельності інвестицій у персонал, здійснення прогнозних тенденцій у продажу;

3) несумісність програмного продукту з управління персоналом і вже вдосконалених програмних інтерфейсів бізнес-процесів;

4) недостатня кваліфікація і підготовка випускників з необхідними цифровими компетенціями.

Зважаючи на інноваційний розвиток технологій у торгівлі (за даними звіту дослідження в Британії, торгівля має 43% резерву автоматизації і цифровізації процесів), операційні директори та керівники кадрових департаментів повинні інтегрувати зусилля у просуванні цифрових технологій.

Вивчення досвіду і вибір найкращої моделі взаємодії з клієнтами, стейкхолдерами або цільовими аудиторіями є не просто стратегічним завданням, а й стратегією управління даними. Це формує конкурентну перевагу для торговельних компаній. Фахівці IT констатують [267], що аналітичні підходи дають змогу отримувати знання, а іноді й неочікувані висновки для операторів торгівлі (табл. 2.6). За допомогою математичної моделі було виявлено, як корелюють продаж винних брендів і факт кореляції обсягів реалізації напоїв Coca-Cola та продукції

горілчаних брендів. Такий підхід у виборі стратегічних рішень дасть змогу ефективніше формувати комплексні рішення. Для підприємства торгівлі це дозволить прогнозувати більш персоніфіковані системи оплати праці, оціночні результати щодо завантаження робочих місць у реальному часі, здійснювати сценарні прогнози поведінки працівника залежно від його психоемоційного та інтелектуального потенціалу, усунути вузькі місця бізнес-процесів, виявляти вплив компанії на розвиток соціального середовища тощо.

Таблиця 2.6

Матриця взаємозв'язку бізнес-завдань компанії і використаної аналітики в роботі з даними

	Бізнес-завдання підприємства			
ІТ-засоби	Створення звітів і їх візуалізація	Всебічний аналіз та інфографіка	Прогноз результатів запланованих дій	Моделювання результатів та порядок наказових дій
ІТ-система	Інформаційні бізнес-системи	Методи прийняття рішень	Розумні системи для управління бізнесом	Системи управління знаннями
Сховище даних	Реляційні бази даних	Сховище бази даних	Великі і розподілені бази даних	Розподілені сховища і різні джерела даних
Аналітика	Звітність (математика, фінансова математика і статистика)	Описова аналітика, економіко-математичні методи	Прогнозна аналітика і наукові методи	Наказова (prescriptive*) аналітика (науковий підхід)

Джерело: [267]

Примітка: *Prescriptive виходить за межі прогностичної аналітики та визначає її дії, не тільки необхідні для досягнення прогнозованих результатів, а й містить взаємопов'язані ефекти кожного рішення. Джерело: Prescriptive analytics https://en.wikipedia.org/wiki/Prescriptive_analytics

2016 року ЄС представив оновлений фреймворк Digital Competence (DigComp 2.0), що складається з основних п'яти блоків компетенцій, представлених у стратегії розвитку України (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Склад цифрових компетенцій

Компетенції	Характеристика
Інформаційна грамотність і робота з даними	Уміння шукати, диференціювати дані, інформацію та цифровий контент
	Уміння оцінювати дані, інформацію та цифровий контент
	Уміння використовувати та управляти даними, інформацією та цифровим контентом
Комунікація та взаємодія	Уміння спілкуватися через використання цифрових технологій
	Уміння ділитися інформацією завдяки використанню цифрових технологій
	Уміння контактувати із суспільством, користуватися державними та приватними послугами завдяки використанню цифрових технологій
	Уміння взаємодіяти завдяки використанню цифрових технологій
	Знання «нетикету» (від англ. network та etiquette), тобто володіння правилами поведінки та етикету в цифровому середовищі
	Управління цифровою ідентичністю, тобто вміння створювати та управляти акаунтами
Цифровий контент	Створення цифрового контенту
	Уміння змінювати, покращувати, використовувати цифровий контент задля створення нового
	Обізнаність щодо авторських прав та політики ліцензування даних, інформації та цифрового контенту
	Програмування, тобто вміння писати програмний код

Закінчення табл. 2.7

Компетенції	Характеристика
Безпека	Уміння захистити пристрої та контент, знання заходів безпеки, розуміння ризиків та загроз
	Захист персональних даних та приватності
	Охорона здоров'я, тобто знання та навички для збереження свого здоров'я та інших з точки зору екології використання цифрових технологій і ризиків, загроз безпеці громадян
	Захист навколишнього середовища, тобто розуміння впливу цифрових технологій на довкілля з точки зору їх утилізації, а також їх використання, що може завдати шкоди, наприклад, об'єктам критичної інфраструктури
Розв'язання проблем	Уміння розв'язувати технічні проблеми, що виникають із комп'ютерною технікою, програмним забезпеченням, мережами і ін.
	Уміння визначати потреби та знаходити відповідні технічні рішення / адаптувати цифрові технології до власних потреб
	Креативне користування або вміння завдяки цифровим технологіям створювати знання, процеси та продукти індивідуально чи колективно з метою розв'язання повсякденних життєвих та професійних проблем

Джерело: [45]

Цифрові (digital) технології змінюють підходи в управлінні персоналом підприємства торгівлі, й hr-департаменти відіграють ключову роль у впровадженні прогресивних цифрових рішень та організують підготовку фахівців для всіх підрозділів, що обслуговують великі масиви даних [96].

Для оптимізації завантаження персоналом необхідно оперативне управління забезпеченістю виробничих підрозділів (кулінарія, випічка, фасування, ін.) і касових вузлів працівниками. Особливістю підприємств ритейлу є множинність змінних та гнучких графіків у роботі операційного персоналу, який пов'язаний з конкретним робочим місцем та специфікою роботи з товаром.

Так, експерти розглядають три аспекти [365, 386]: 1) цифрові трудові ресурси: використання нових практик управління, культури інновацій та синхронізації управління даними; 2) цифрове робоче місце; 3) цифровий hr, який не просто навчає, а допомагає організаціям навчитись використовувати цифрові технології у процесах з одного боку, а з іншого – використовувати цифрові інструменти для впровадження соціальних інновацій. Більшість міжнародних компаній вимагають від hr-підрозділів візуалізації даних в реальному часі, аналітичних висновків про дохідність інвестицій у персонал (ROI), щоб пов'язати навчання і розвиток з виміром продуктивності праці.

Турбота про підготовку менеджерів з цифровими навичками – це виклик для розробників контенту. Ці аспекти управління можуть забезпечити системи, які мають назву платформа клієнтського досвіду. Наприклад, програма «Менеджмент клієнтів» спрямована на аналіз відгуків клієнтів, того, як підприємство управляє і розв'язує завдання/проблеми клієнта в реальному часі, а також забезпечує ефективні ідеї для підвищення якості сервісу.

Інтернет-магазини та роздрібні мережі і спеціалізовані магазини, у яких введено дисконтну програму або програму лояльності, відстежують персональні дані споживачів. Під час здійснення покупки у роздрібних магазинах оформлюють карту клієнта (у деяких випадках видають за умови певної суми в чеку), яку заповнює працівник на касі або вдома, надсилають поштою або кидають у скриньку. Їх реєструють в електронній клієнтській базі підприємства. За програмами лояльності покупцеві пропонується бонусна картка з різними відсотковими ставками (1–5%, 7%, 10%) або картка з нарахуванням балів («Сільпо», «Космо», «Варус» та ін). До картки клієнта вносять особисті дані: *прізвище, ім'я, дата народження, адреса електронної пошти, телефон, домашня адреса (або адреса доставки для інтернет-магазинів), наявність дітей (у мене є дитина), мова спілкування (російська, українська), захоплення (спорт, риболовля, велосипед, настільні ігри, теніс, футбол, садівництво, легка атлетика), наявність домашніх тварин, участь у громадській роботі та ін.*

Наприклад, Tesco, Lowes систематично акумулюють аналітичну інформацію щодо споживчих настроїв, використовуючи дані своєї програми лояльності у клубних картах (Clubcard), щоб краще сегментувати та орієнтуватися на потреби клієнтів (Chandrasekaran S., Levin R., Patel H., Roberts R., (2013). *Winning with IT in consumer packaged goods: Seven trends transforming the role of the CIO*. McKinsey & Company, pp. 1–8).

Д. Леонард і Б. Нельсон у своїй статті [364] зазначають, що розвиток цифрових даних «зростає експоненціально, причому не тільки щодо величезної кількості даних, а й у тому, як компанії використовують аналітику для прийняття стратегічних рішень». Вони підкреслюють, що «компанії, керовані даними, більш продуктивні та вигідні» і «керівники повинні розвивати та підтримувати культуру, засновану на цифрових даних».

За оцінками Міжнародної корпорації даних, глобальні дані подвоюються щодва роки, а до 2020-го вони сягнуть понад 44 трильйонів гігабайт. Комерційне використання прогностичної аналітики зростатиме, адже багато компаній визнають конкурентну перевагу аналітичної інформації для прийняття рішень. Компанії, що приймають рішення, засновані на цифрових даних, на 5% продуктивніші, ніж їхні конкуренти. Прогностична аналітика дає змогу керівникам робити радикальні відкриття, аналізувати й вирішувати складні бізнес-завдання, забезпечуючи найкращі бізнес-стратегії та продуктивність [364].

Ш. Актер, С. Вамба [293] провели цікаве дослідження глобального зростання електронної комерції та аналітики великих даних (big data analytics, або BDA), здійснивши огляд 200 публікацій. Відмітними характеристиками у публікаціях big data analytics у сфері електронної комерції автори [293] зазначали: 1) тенденції глобального зростання BDA; 2) програмні продукти BDA в електронній комерції; 3) визначальні аспекти аналітики великих даних в електронній комерції; 4) природу та типи великих даних, що використовуються в бізнес-аналітиці; 5) бізнес-цінність аналітики в електронній комерції.

На підставі звітності про глобальне зростання електронної комерції та аналітики big data визначили три групи показників у період з 2011–2016 р. (табл. 2.8).

У 2017 р. світова електронна комерція зросла на 17% згідно зі звітом Global Ecommerce Report 2017 і становила 1,85 трлн дол.

Таблиця 2.8

Глобальне зростання електронної комерції та аналітики big data

Рік	Зростання кількості клієнтів електронної комерції у світі (млн)	Зростання продажу електронної комерції на одного клієнта у світі (у дол. США)	Зростання ринку (BDA) у світі (млрд)
2011	792,6	1162	7,3
2012	903,6	1243	11,8
2013	1015,8	1318	18,6
2014	1124,3	1399	28,5
2015	1228,5	1459	38,4
2016	1321,4	1513	45,3

Джерело: [293, с. 182]

Монетизація результатів аналізу даних для торгівлі у перспективі стане основою всього процесу з даними та аналітичною інтерпретацією в управлінні соціальними процесами.

Процедури оцінювання персоналу базові для багатьох аспектів кадрової роботи, адже персонал організації – джерело змін і фактор розвитку будь-якого підприємства. І від того, які принципи, методи, специфічні програми оцінювання персоналу були обрані менеджментом підприємства, залежить успішність реалізації його стратегії.

Безперечно, досягнення стратегічних цілей в діяльності будь-якого підприємства пов'язане з ефективною роботою управлінської команди (керівників вищого та середнього рівня, що очолюють структурні підрозділи) та реалізацією цієї стратегії кожним департаментом і відділом.

Як оцінити і не помилитись у підборі топ-менеджера чи бухгалтера? На сьогодні це питання актуальне для багатьох власників та керівників підприємств. Практика свідчить, що власники і директори іноді не можуть чітко сформулювати систему критеріїв, яка б була ефективною для оцінки не тільки підбору потенційного кандидата на позицію середнього та вищого рівня управління, а й визначити показники результативної діяльності керівництва за відповідний період. Тому створення на підприємстві гнучкої системи оцінювання персоналу – важливий резерв підвищення ефективності управління, запорука високих результатів підприємницької діяльності, конкурентоспроможності та динамічного розвитку організації [76].

Огляд літератури свідчить, що у сфері оцінювання персоналу сформовано вагоме теоретичне підґрунтя та методологічний інструментарій. Питанням оцінки персоналу присвячена найбільша кількість наукових публікацій вітчизняних та зарубіжних авторів: Т. Базарова, В. Весніна, В. Дятлова, Н. Девіса, А. Єгоршина, С. Іванової, Ф. Кібанова, А. Кримова, А. Колота, Є. Моргунова, А. Стаднік, Ф. Хміля, Я. Фітенца, В. Шкатули, С. Шекшні та інших.

Незважаючи на пильну увагу до цієї проблеми зазначених авторів, залишаються дискусійними методологічні та практичні аспекти комплексного оцінювання управлінського персоналу як основного активу стратегічного розвитку підприємства, а також недостатньо розроблений інструментарій оцінки ефективності і перспективності діяльності персоналу, яка б ґрунтувалась на взаємопов'язаних програмах мотивації та стимулювання персоналу. Це зумовило актуальність і мету публікації. У написанні використано методи узагальнення та дедукції, анкетне опитування керівників торговельних підприємств і досвід тренерської та консультативної роботи автора у сфері кадрового менеджменту підприємства.

На думку Є. Моргунова [110], в оцінці того, хто кращий, а хто менш гідний високої винагороди, зазвичай виникають методичні проблеми з деяких причин:

- складність і різнобічність діяльності категорій персоналу, що оцінюється;

- відмінність особистісних і професійних якостей персоналу;
- суб'єктивність керівництва під час оцінки підлеглих;
- неправильно спроектована система мотивування персоналу;
- опір змінам працівників, яких оцінюють.

Існують суто описові методики, орієнтовані на відповідність займаної посади за принципом зіставлення з образом ідеального працівника відповідного управлінського рівня. Як зазначає Ю. Сінчалова [91], застосування описових методів оцінки топ-менеджерів є неконструктивним і використовується досить рідко. Це пояснюється тим, що описовий метод, як правило, дає змогу оцінити лише потенційні здібності, а не спроможності топ-менеджера безпосередньо в процесі професійної діяльності. Реальні конкурентні умови діяльності підприємства, як правило, генерують велику розмаїтість бізнес-ситуацій, що зумовлює складність розв'язуваних керівником стратегічних завдань та мету оцінки.

Так, опитування вітчизняних торговельних мереж на предмет того, «якими компетенціями повинен володіти керівник магазину», показало, що серед особистісних характеристик найбільш вагомими для вищого рівня (за 10-бальною шкалою) є: стратегічне мислення і лідерство (9,4), соціальний та емоційний інтелект (7,2) вміння сформувати команду (9,2), володіння і обізнаність із цифровими технологіями у торгівлі (8,4), інноваційність (7,8), ділова репутація і загальна культура (8,3). Більшість респондентів представляли заступники керівників, функціональні керівники (в тому числі hr-менеджери) торговельних підприємств, разом вони становили приблизно 80% опитаних сукупної вибірки ($N = 42$).

Недостатніми для виконання завдань у роботі управлінського персоналу респонденти назвали знання та навички діагностування турбулентного стану конкурентного середовища організації, технологічну недостатність в управлінні цифровим контентом, в тому числі у маркетингових, кадрових процесах, застосування конкретних управлінських технологій щодо оцінювання тенденцій на ринку. Це не дає змоги керівництву (відзначають до 45% респондентів) точніше прогнозувати

цільові параметри у роботі із споживачами та постачальниками, синхронізувати управління інформацією у реальному вимірі, формулювати багатоваріантність рішень та забезпечувати їх фактичне виконання з урахуванням індивідуальних здібностей персоналу.

Незважаючи на існування безлічі готових мотиваційних схем і прийомів щодо підвищення ефективності праці [188, 269, 276], підприємство має впроваджувати власну особливу систему оцінювання і мотивування управлінського персоналу, пов'язану з індивідуальним планом розвитку працівників і стратегічними цілями компанії. Пропонований комплексний підхід формування критеріїв системи оцінювання персоналу в стратегії його розвитку через зв'язок управління результативністю та ефективністю роботи працівника (рис. 2.24) враховує дійсні потреби організації щодо розвитку компетенцій персоналу, її актуальні та стратегічні цілі. Представлена модель оцінювання працівника визначає результати виконання індивідуальних показників, що забезпечуватимуть виконання стратегічних цільових завдань та показує тісний зв'язок між стратегією бізнесу й процесами використання кадрового потенціалу підприємства: чим щільніше, тим вищі конкурентні кадрові переваги й ефективність роботи. Це означає також, що процеси підготовки й реалізації стратегії підприємства мають супроводжуватися залученням працівників в цю діяльність на всіх рівнях, формуючи їхню лояльність та задоволеність роботою. Згідно із ст. 1 Закону України «Про оплату праці», заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану роботу.

Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства [101]. Основна заробітна плата – це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців.

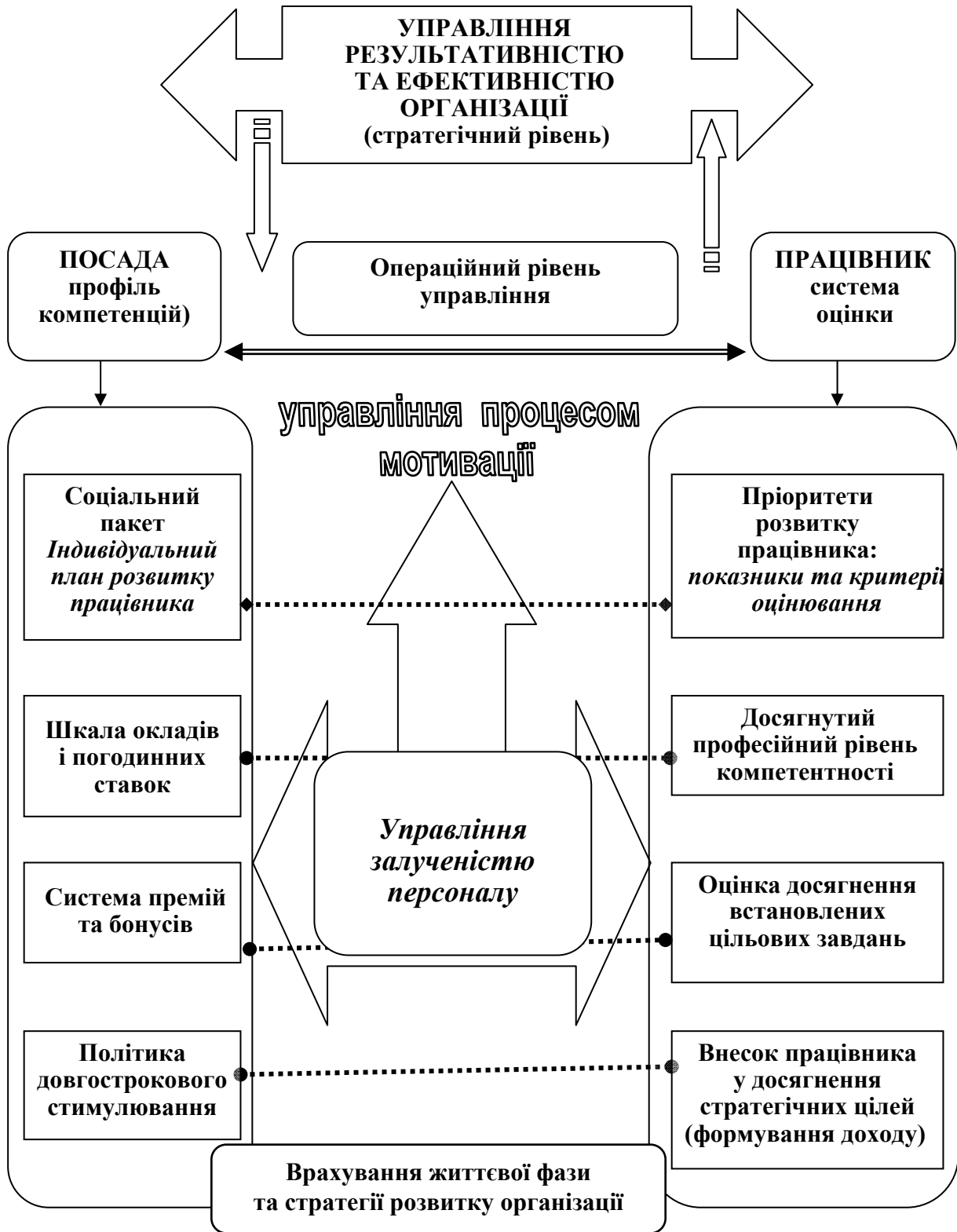


Рис. 2.24. Управління результативністю та ефективністю персоналу

Джерело: авторська розробка [92]

Згідно зі ст. 2 Закону України [101], додаткова заробітна плата – це винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій. Якщо основна частина заробітної плати фіксована і гарантована, то додаткова залежить від результатів роботи за підсумками встановленого періоду (місяця, кварталу, півріччя тощо). Посада та специфіка роботи зумовлюють спосіб оцінювання результатів. Отже, менеджеру з персоналу (керівникові) треба визначити кількісні показники у роботі кожного працівника відповідно до його посади, профілю компетенцій.

Майбутній розвиток багато в чому залежить від ключових груп фахівців, компетенція яких визначає ефективність діяльності компанії на тактично-виконавському рівні. У зв'язку з цим важливо правильно прогнозувати кадрові потреби, планувати майбутні вимоги до персоналу й підготовку і перепідготовку з урахуванням стратегічних орієнтирів розвитку підприємства. А це можливо, коли на підприємстві здійснюється аналіз та узгодженість принципів та цілей роботи з персоналом, з принципами і цілями організації зі стратегією, корпоративною культурою та стадією життєвого циклу розвитку організації. Необхідно спрогнозувати можливі зміни у кількісному та якісному складі персоналу, конкретизувати модель посади та психологічного ідеального образу майбутнього працівника, що обійматиме керівну посаду. Доцільно сформулювати вимоги до менеджера, можливості посадового та професійного зростання, потенціал до самоудосконалення тощо [99–100].

Керівництву під час затвердження організаційного плану заходів (програми) оцінки управлінського персоналу необхідно передбачити розроблення пакета документованих процедур щодо визначення цілей, форм, методів оцінювання, очікуваних результатів, регламентів методичних процедур (тести, інтерв'ю, звітність тощо), що їх супроводжують. Окрім того, варто враховувати кількість учасників, зайнятих у розробленні

та реалізації програми оцінки управлінського персоналу, залежно від термінів, умов проведення, мотивів тощо. Важливо спрогнозувати процедуру знайомства із цілями і принципами оцінювання персоналу, визначити склад комісії, відповідальних осіб, залучення експертів (якщо підприємство залучає зовнішніх).

Використання комплексних систем оцінки персоналу із застосуванням різних методів можливе за умови, якщо кадрова служба має у розпорядженні кваліфікованих фахівців, які цілеспрямовано розвивають цей напрям роботи. Вони здійснюють її методичне забезпечення, вирішують організаційні питання, пов'язані із проведенням оцінних заходів, готують необхідну документацію, надають практичну допомогу й дають консультації керівникам підрозділів та співробітникам.

Система оцінювання працівника має корелювати з його індивідуальним планом (цілями) розвитку та загальною стратегією розвитку бізнес-діяльності підприємства. Вона дає змогу забезпечити:

- безперервний розвиток особистісного та професійно-кваліфікаційного потенціалу працівника підприємства;
- одержання результатів, що дають можливість проводити оцінку рівня ділових рис фахівців (рівня граничної компетенції), визначати сферу й характер діяльності, де потенціал конкретного менеджера даватиме найбільший ефект;
- створення висококваліфікованого кадрового резерву фахівців із широкими знаннями й навичками робіт у різних сферах діяльності для повноцінного задоволення виникаючих потреб щодо комплектації вакантних управлінських посад за рахунок руху працівників, що успішно пройшли цикли ротацій професійного розвитку;
- універсалізацію знань та навичок працівників, що дає змогу здійснювати оперативне управління персоналом за рахунок внутрішнього та міжструктурного переміщення, з концентрацією необхідної їхньої кількості на пріоритетних напрямках діяльності без використання зовнішніх джерел кадрового залучення, а також проводити постійну роботу з оптимізації чисельного складу на засадах розширеного спектра функціональних можливостей виконавців.

Незалежно від специфіки діяльності організації роль топ-менеджера насамперед полягає в умінні бути ефективним керівником, брати на себе відповідальність за кінцеві результати роботи. В організаціях торгівлі нема (або існує у шаблонному вигляді) гнучкої системи критеріїв для оцінки потенційного кандидата, яка б враховувала його вимоги з урахуванням життєвого розвитку організації, пропозицій щодо перспектив розвитку та стимулювання для конкретної управлінської вакансії, яку обійматиме майбутній кандидат, недостатньо чітко формулюються функції, завдання, кінцевий результат. Варіативність ситуацій визначає широкий спектр методів, які можна застосовувати для оцінки управлінського персоналу. Для успіху всієї роботи вибір методу відіграє вирішальну роль. Найчастіше перевага на практиці віддається простим і найменш трудомістким методам, хоч вони дають не дуже високий ефект. Застосування складніших методів вважають доцільним для тих підприємств, у яких сформовані висока організаційна культура, кадровий склад за рахунок підбору найбільш талановитих високопрофесійних співробітників, які не тільки ефективно працюють, а й допомагають підприємству розвиватися, реалізовувати інноваційні проекти.

Оцінку ефективності управлінського потенціалу підприємства можна здійснювати двома способами: по-перше, це визначення ефективності роботи управлінської команди (стратегічно-тактичний рівень), діяльності підрозділів, філій (для великих підприємств) і, по-друге, – з позиції ефективності та результативності інвестування у формування і реалізацію його потенціалу.

У процесі формування оцінки управлінського персоналу головну увагу необхідно звернути на поглиблене оцінювання професійно-психологічного профілю працівників, розкриття їхнього потенціалу та запобігання негативним наслідкам командної роботи, оскільки управлінська команда складається з професіоналів, робота яких спрямовується на вирішення поставленої задачі, а командні відносини будуються на засадах партнерства та взаємній відповідальності всіх учасників. На наш погляд, фундаментальними для успішної роботи

в управлінні персоналом й підприємством менеджеру мають бути притаманні такі риси: *здатність діагностувати будь-які тенденції, дотримуватися культури управління, впливати на персонал, приймати зважені управлінські рішення, бути справедливим, впевненим у собі, формальним і неформальним лідером.*

Керівники зазначають, що у більшості випадків на топ-позиції призначають співробітників, які себе добре зарекомендували і проявили ділові та професійні якості майбутнього керівника, працюючи на рівні middle-менеджменту.

Єдине питання, яке треба вирішити, – це способи виявлення професійних компетенцій у кандидата. Серед таких деталізованих складових оцінки варто виділити проектування конкретних процедур оцінки під конкретну управлінську посаду, формування витрат на проведення іспитів, інтерв'ю, ділових ігор, навчання спостерігачів-оцінювачів тощо. Формування методики оцінки та програм стимулювання є раціональним рішенням з удосконалення роботи з персоналом вже на початковому етапі входження його в організацію, що дає змогу виявити сильні та слабкі сторони в діяльності менеджера.

Концептуальний підхід до оцінки діяльності керівника підрозділу представлено на прикладі преміювання управлінського персоналу за результатами діяльності його та колективу. В основу формування цільового розміру премії керівника підрозділу чи підприємства переважно (як свідчить практика успішних компаній) включають такі три складові (рис. 2.25): розмір окладу керівника, рівень ієрархії посади та сфера діяльності керівника підрозділу чи філіалу (наприклад, частка преміальних виплат для комерційних підрозділів, як правило, більша, ніж відділу кадрів, бухгалтерії тощо).

Унікальність кожного підприємства визначається його специфікою бізнес-розвитку, особливостями корпоративної культури, політикою власників. І тому важливо, щоб під час формування системи оцінки управлінського персоналу були враховані очікування власників через визначення параметрів (показників результативності та ефективності) і мотиваційні

аспекти керівного персоналу через систему короткострокового чи довгострокового стимулювання (система преміювання як приклад). Серед заохочувальних стимулів керівників варто відзначити участь у прибутку, преміювання акціями, надання права на отримання приросту вартості акцій, придбання акцій за пільговою ціною (опціонів), отримання приросту вартості акцій у вигляді грошей або акцій тощо.

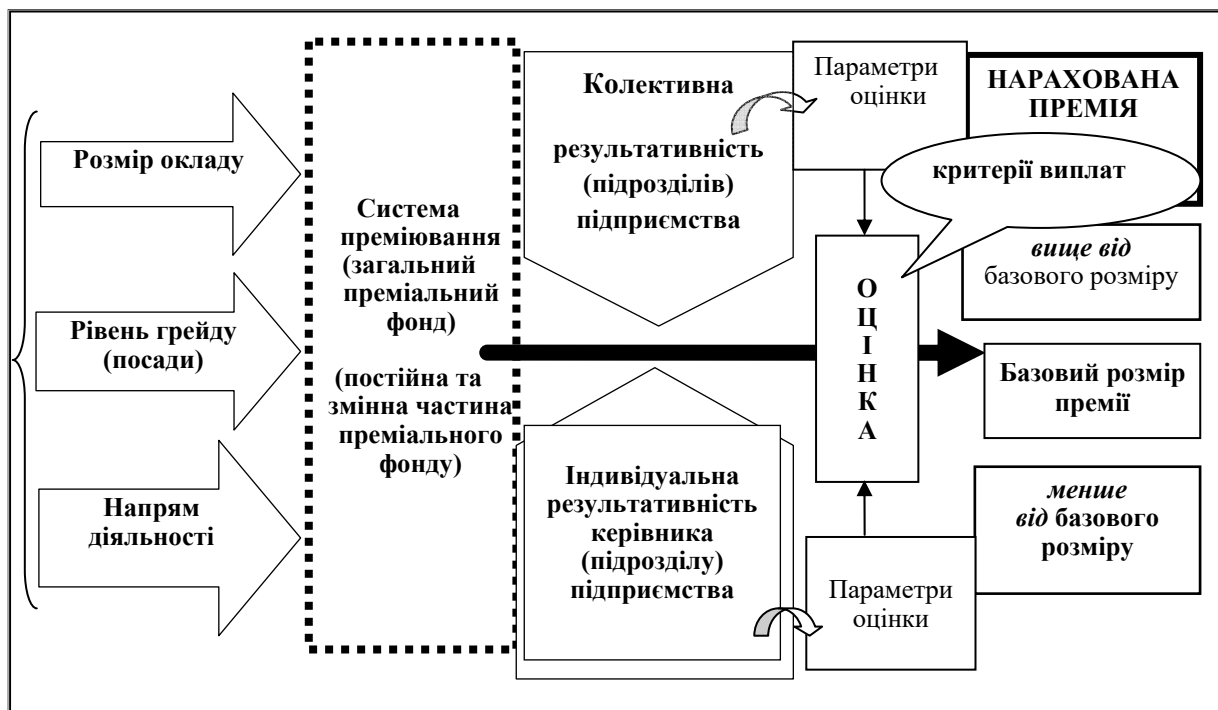


Рис. 2.25. Концептуальний підхід до оцінювання преміювання персоналу

Джерело: [94]

Позитивним моментом у пропонованому комплексному підході до преміювання є те, що в процесі оцінки можуть бути задіяні керівники усіх рівнів, що дає змогу отримати повнішу оцінку керівників та працівників підрозділу, використовуючи методи професійного розвитку та критерії оцінювання до відповідної моделі посади. А результати оцінки персоналу у майбутньому слугуватимуть інформаційною базою прийняття рішень для планування подальшої трудової кар'єри, мотивування та стимулювання працівника, зарахування до топ-резерву тощо.

Глибоке систематичне вивчення кадрового потенціалу підприємства, використання комплексних систем оцінки персоналу із застосуванням різних методів можливо за умови, якщо кадрова служба має у розпорядженні кваліфікованих фахівців, які цілеспрямовано розробляють програму заходів за даним напрямом роботи, зокрема, здійснюють методичне забезпечення, вирішують організаційні питання, пов'язані із проведенням оцінних заходів на основі компетентнісної моделі, готують необхідну документацію, надають практичну допомогу та необхідні консультації керівникам підрозділів. Це означає, що відповідальна роль фахівців з управління персоналом у проведенні всієї цієї роботи надзвичайно велика. Можна сказати, що система оцінювання є серцевиною всієї роботи з управління персоналом.

Пропонований підхід оцінки управлінського персоналу з урахуванням кадрової стратегії розвитку дає змогу визначити дійсні потреби організації, особливості технології бізнес-процесів, її актуальні та перспективні цілі.

Досвід роботи працівника та його соціальна залученість суттєво позначаються на підвищенні продуктивності праці, інноваційній активності, успішності торговельного бізнесу компанії.

У книжці «Сделано в Америке: Как я создал Wal-Mart» засновник глобальної мережі магазинів Wal-Mart Сем Волтон сформулював десять правил успішного бізнесу, у яких наголошував [202]:

1. Діліться своїми прибутками зі співробітниками і поведіться з ними як з партнерами. У відповідь вони ставитимуться до вас так само, і разом ви досягнете висот, про які мріяли.

2. Стимулюйте працівників. Постійно шукайте нові методи стимулювання співробітників і підтримки змагального духу в колективі.

3. Діліться будь-якою доступною вам інформацією зі співробітниками. Чим більше вони знають, тим більше розуміють. Чим більше вони розуміють – тим більше зацікавлені в успіху справи.

4. Високо цінують все, що роблять співробітники. Ніщо не замінить щирих слів похвали, сказаних вчасно. Вони обійдуться вам задарма, а принесуть статок.

5. Відзначайте успіхи. Умійте посміятися над помилками. Не сприймайте себе занадто серйозно.

6. Прислухайтеся до всіх, хто працює в компанії. Люди, що працюють на передньому краї, ті, хто спілкується з клієнтами, знають, як йдуть справи.

7. Випереджайте очікування клієнтів. Дайте їм те, чого хочуть, і трохи більше.

8. Стежте за вашими витратами більше, ніж за конкурентами.

9. Пливить проти течії. Знайдіть власний шлях.

10. Існує тільки один бос – покупець. Він може звільнити будь-якого співробітника компанії аж до директора, просто витративши гроші деінде.

Виступаючи у ролі бізнес-партнера, менеджер з персоналу є основним розробником відносин «працівник-компанія». Потрібно постійно моніторити потреби персоналу, визначати рівень залучення працівників, ініціювати заходи з підвищення партнерства. В умовах зовнішніх шоків та впливу конкуренції потреби працівників змінюються, і кадровим департаментам необхідно шукати нові способи взаємодії з персоналом.

Питання залученості лінійних керівників у процеси управління персоналом та інтеграція HRM у бізнес-підрозділи вийшло на перші позиції глобальних трендів 2015–2017 рр. Для утримання конкурентних позицій на ринку в умовах цифрового проникнення комунікаційних технологій необхідно підтримувати високий адаптаційний рівень і готовність персоналу підприємства до змін. Високий мотиваційний рівень задоволеності і залученості персоналу в управлінні процесами виступає конкурентною перевагою підприємства торгівлі, що позитивно впливає на такі важливі показники діяльності, як продуктивність праці, збільшення доходу, лояльності клієнтів, якість обслуговування і підвищення лояльності споживачів, зниження плинності персоналу, підвищення репутаційних

характеристик тощо. Це забезпечується за умов використання гнучких форм організації праці, формування динамічних тимчасових команд, індивідуалізації у підходах до мотиваційних програм розвитку, систем оплати праці, зміщення акцентів корпоративного навчання у бік дистанційного менеджменту, наставництва, коучингу у програмах управління талантами. Періодичне опитування та анкетування під час визначення індексів залученості, задоволеності працівників різними аспектами роботи надасть можливість формувати ефективні кадрові стратегії.

Наукове підґрунтя теорії залученості (участі в управлінні) висвітлено у працях О. Ведернікової [27], В. Кана [331], Н. Каракоса [332], А. Сакс [371], Е. Скриптунової [245], А. Шерона [374], В. Коновалової [131], К. Деума [314], Ж. Фурегі, С. Труса, А. Кролла, С. Едвардза [390] та ін. У публікаціях зазначених авторів розглянуто теоретичні викладки сутності та складові поняття залученості персоналу, фактори, що її формують, методичні основи дослідження рівня залученості та їх вплив на показники ефективної діяльності підприємства [98].

Передусім визначимо сутність поняття залученість (включеність) персоналу. Узагальнення наукових публікацій свідчить про певні особливості трактування даного поняття науковцями та практиками, зокрема: 1) це ступінь участі співробітників у житті і діяльності компанії, їхня певна автономія і відповідальність у прийнятті рішень – Е. Скриптунова [245]; 2) це збіг або баланс інтересів компанії та співробітників, виражений у позитивному ставленні до роботи, що сприяє підвищенню продуктивності праці [131, 245, 317, 331, 390]; 3) це ступінь довіри і комфорту, який відчуває працівник, можливість висловлювати думку і сприяти організації загалом [347, 374, 27]; 4) управлінська практика обміну інформацією про діяльність організації, винагороди тощо [314, 317, 332]; 5) робота як найвище задоволення, насолода [371, с. 604–607, 383].

Загальний ментальний посил у процесі залучення полягає у встановленні гармонійних відносин і балансу інтересів між

працівником, підприємством і споживачем. Задоволеність кожної сторони впливає і змінює залученість у процеси. Управління залученістю персоналу – це політика на кшталт інноваційного обміну знаннями, система цінностей, особлива для кожного підприємства, і спрямована залучити працівників до саморозвитку, постійного вдосконалення різних процесів, перетворювати роботу на задоволення.

Серед пропонованих підходів визначення індексу залученості варто відзначити авторські розробки Е. Скриптунової [245], що базуються на алгоритмі визначення трьох складових: 1) залученість у розв'язання корпоративних завдань; 2) залученість у робочі процеси; 3) ініціативність та підвищення самоефективності працівника і розвиток компанії.

Особливості вимірювання індексу залученості персоналу компанії Aon Hewitt Associates базується на трьох складових [292]: 1) «Говорить» – працівник у спілкуванні з колегами, потенційними співробітниками і клієнтами позитивно відгукується про підприємство; 2) «Залишається» – працівник хоче залишитися в компанії на тривалий час, бути її частиною; 3) «Прагне» – працівник докладає додаткових зусиль, щоб сприяти успіху бізнесу.

Інша консалтингова компанія Towers Watson [379] розглядає залученість персоналу в контексті стійкої залученості (Sustainable Engagement), що вбудована у корпоративну культуру організації на поведінковому рівні. У пропонованій методиці дослідження експерти формують три групи індикаторів залученості: 1) традиційна залученість, яка включає питання, пов'язані з вірою працівників у місію та цілі, гордістю за своє підприємство, готовністю рекомендувати його іншим, добровільно робити додатковий внесок на благо компанії; 2) підтримка, що характеризує питання умов, безпеки та клімату в компанії, ресурси, що підтримують продуктивність праці персоналу; 3) енергійність, що характеризує добробут й задоволеність працівників від результативності своєї роботи, самопочуття у колективі. Для досягнення стійкої залученості Towers Watson рекомендує визначати

п'ять ключових сфер (лідерство, цілі і завдання, баланс робота/життя, імідж компанії), кожна з яких описує вагомі для працівників компанії контексти поведінки. За результатами досліджень Towers Watson визначили, що компанії з низьким рівнем традиційної залученості в середньому показують операційну рентабельність близько 10%, у компаніях з високим рівнем цей показник може досягати 14%.

Методичний підхід вимірювання рівня залученості консалтингової компанії *Gallup Inc.* [383] складається з 12 запитань, що корелюють з продуктивністю праці, лояльністю клієнтів, дохідністю компанії. Питання об'єднані у чотири напрями, що формують індекс залученості: основні потреби персоналу, підтримка управління, робота в команді і розвиток. Залежно від отриманих значень за індексом залученості всі працівники поділяються на три категорії: 1) незалучені роблять те, чого очікують від них, але не докладають додаткових зусиль; 2) активно виключені або незадоволені працівники, які поширюють своє невдоволення серед інших; 3) залучені співробітники, які працюють з пристрасстю, відчувають тісний зв'язок з організацією.

Правила проведення опитування залученості співробітників [15].

1. Реальна зміна відбувається на рівні робочих груп, але тільки тоді, коли керівники компанії задають тон зверху.

2. Обирайте правильних керівників: вони прагнуть зрозуміти сильні сторони кожного співробітника і надати йому можливість використовувати їх у роботі.

3. Розвивати менеджерів і залучати їх до відповідальності за співробітників.

4. Розвивати залученість у повсякденних умовах. Керівники повинні зробити залученість щоденним досвідом співробітників.

Кожен з розглянутих методичних підходів можна адаптувати до потреб підприємства. Головне – обов'язково проводити оцінку залученості персоналу шляхом анкетування/електронного опитування щонайменше один-два рази на рік і своєчасно реагувати на запити працівників. Управляти

процесом залучення персоналу означає створення таких умов праці, щоб у людей виникало бажання працювати на благо організації (клієнта). У даному контексті це бажання залежить від конкретних зусиль управлінського персоналу на різних рівнях управління (рис. 2.26).

Наприклад, відома в Британії роздрібна мережа Tesco для забезпечення залученості персоналу пропонує структурований і гнучкий підхід до програми навчання, яка підлаштовується під індивідуальні потреби тих працівників, які мають потенціал і бажання виконувати додаткові функції, брати участь у навчанні і розвивати свої лідерські навички.

Згідно з представленою моделлю, ключове завдання менеджерів з персоналу і керівників підприємства – формування конкретних мотиваційних програм, спрямованих на стимулювання професійного розвитку працівника, його ціннісних установок щодо ролі та причетності у досягненні бізнес-цілей компанії. Внутрішнє прагнення працівника і бажана поведінка для підприємства підвищуються лише тоді, коли задекларовані цінності і цілі ґрунтуються на засадах інформаційної прозорості та максимально збігаються з реальною політикою компанії. У даному контексті здатність розвивати і залучати інших працівників (клієнтів) у процеси управління підприємством стають важливими соціальними компетенціями для начальників підрозділів та менеджерів з персоналу. Досвід успішних компаній показує, що підвищення рівня залученості персоналу кадрова служба підприємств торгівлі забезпечує шляхом консультування керівників підрозділів про методи залучення працівників, проведення додаткового навчання, семінарів.

Здійснивши стислий аналітичний огляд відомих підходів до оцінювання рівня залученості персоналу, робимо висновок, що кожен з них має переваги, однак жоден не концентрує уваги на соціальній залученості (соцмережах) як працівників, так і самого підприємства.

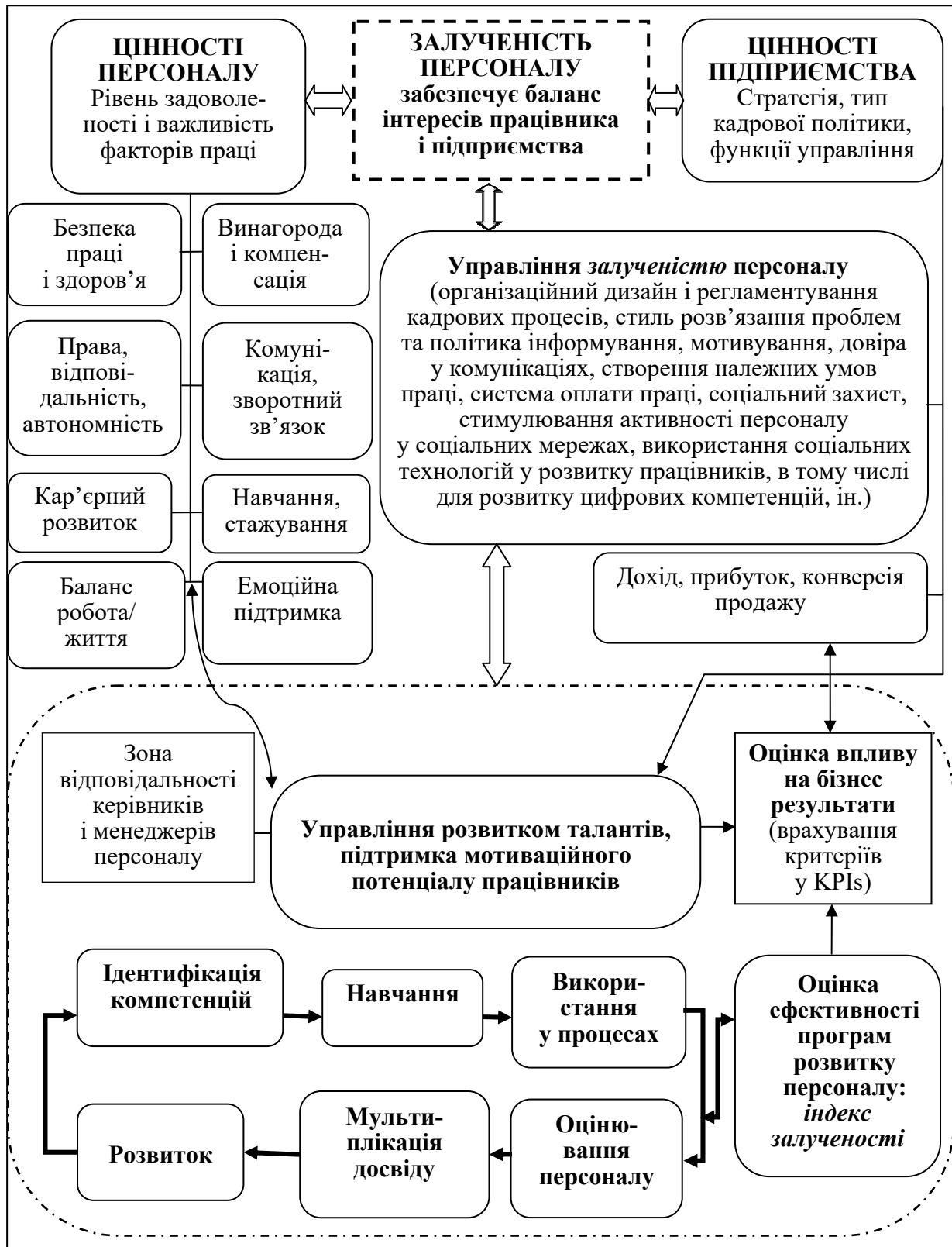


Рис. 2.26. Управління залученістю персоналу на основі цінностей
Джерело: [98]

Питання готовності підприємств торгівлі підвищувати рівень соціальної активності свого персоналу в робочому процесі, системі управління є надзвичайно важливим і водночас складним завданням для керівників та менеджерів з персоналу.

Недостатнє обґрунтування підходів щодо формування та оцінювання залученості персоналу в умовах впливу діджиталізації і специфіки діяльності підприємств торгівлі (зміна форматів, омніканальність продажу товарів, плинність кадрів тощо) визначили поле дослідження.

Дослідження проводили на підприємствах торгівлі, до складу яких входили різні формати магазинів (супермаркет, дискаунтер) ($n = 47$), представлені у двох і більше областях України.

Методичний підхід передбачає послідовність використання кількох інструментів і вимірювання залученості персоналу в процесі розвитку та управління підприємством. На першому етапі необхідно сформулювати цілі дослідження з урахуванням нагальних потреб бізнесу та скласти питання для анкетного електронного опитування з урахуванням категорій персоналу, структури за віком, досвіду роботи.

На другому етапі проводиться анкетне опитування (усне, електронне) щодо рівня задоволеності і значимості кожного мотиваційного фактора для працівника, а також формулювання питань щодо участі працівників у поширенні інформації про діяльність компанії у соціальних мережах. Потрібно:

- визначити кількість заповнених працівниками анкет, слід звернути увагу на повноту заповнення;
- врахувати географічний розподіл анкетного опитування для мережевих підприємств;
- провести аналіз результатів та розподіл респондентів за рівнями управління, підрозділами (або відділами), статтю, віком, стажем.

Погоджуємося з експертами, що одностороннє визначення показника рівня задоволеності працівника роботою не завжди корелюється з його бажанням працювати, але позитивно впливає на утримання, лояльність персоналу на підприємстві. У пропонованому опитуванні ми врахували

питання дієвості персоналу в соціальних та професійних мережах як фактора розвитку брэнда підприємства як роботодавця з одного боку і фактора відносин з ключовими групами впливу в контексті реалізації товарів (послуг), партнерських програм – із другого.

Значимість задоволеності сукупністю мотиваційних чинників впливає на бажання працівника краще працювати, впливати на такі важливі бізнес-показники, як продуктивність праці, прибутковість і лояльність персоналу.

Для власного емпіричного дослідження було визначено 11 мотиваційних факторів, під які ми сформулювали питання (шкала відповідей від 1 до 10) орієнтуючись на контекст формулювання та варіантів відповідей з урахуванням ціннісної культури та установок менеджменту підприємства торгівлі (рис. 2.27, 2.27а).

№ пор.	Група факторів	В	З	%	Відносна задоволеність									
					низький рівень				середній рівень				високий рівень	
					1–10	11–20	21–30	31–40	41–50	51–60	60–70	71–80	81–90	91–100
1	Умови праці	9	7	78								♦		
2	Система оплати праці	10	6	60						♦				
3	Адміністрування та політика компанії	9	3	33				♦						
4	Зміст праці	9	7	78								♦		
5	Управлінська взаємодія	10	7	70							♦			
6	Визнання, повага	9	3	33			♦							
7	Спілкування з колегами	9	5	56						♦				
8	Можливості розвитку	10	5	50					♦					
9	Стабільність, безпека праці	9	4	44					♦					
10	Корпоративна культура, цінності	8	5	62							♦			
11	Бренд роботодавця	8	6	75								♦		
	тах	10	10	100										
	Загальний індекс			58										

Рис. 2.27. Форма для визначення рівня задоволеності працівників організації, %

Примітка: В – важливість, З – задоволеність

Джерело: побудовано автором за результатами дослідження

важливість мотиваційних потреб	10											високий
	9											
	8											середній
	7											
	6											
	5											низький
	4											
	3											
	2											
	1											
бали		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
		низький			середній			високий				
		Рівень задоволеності значимих потреб										

Рис. 2.27(а). Матриця для визначення залученості персоналу на основі рис. 2.27

Джерело: побудовано автором за результатами дослідження

Використовуючи матрицю (рис. 2.27(а)) та тривимірну шкалу лояльності (низький, середній, високий), визначили його рівень. Виходячи з того, що залучений працівник – це високомотивований значимими для нього потребами, а також емоційно і фізично включений у діяльність компанії, робили висновок про рівень залученості.

У процесі дослідження виявлено, що на підприємствах торгівлі результативності процесів підбору та адаптаційного навчання персоналу, підвищенню його кваліфікації приділяється особлива увага. Адже неефективний підбір працівників на вакантні посади породжує проблеми: починаючи від неадекватно етичного стилю управління кадровим потенціалом, створення для нього конфліктних умов праці і до несправедливої оплати трудових зусиль працівника. У підсумку це призводить до пасивності у роботі, високої плинності.

Визначаючи індекс залученості у процесі управління, у торговельних мережах було запропоновано врахувати такі критеріальні питання: розуміння завдань і функцій, знання очікувань керівництва та критеріїв оцінки; розширення прав

і можливостей для якісного виконання роботи, забезпеченість умовами (обладнання, матеріали, інформація) для нормальної роботи; визнання заслуг працівників керівництвом; постійна увага до працівника, демонстрація зацікавленості в результатах його праці колег і керівництва; рівень комунікаційної взаємодії персоналу; неформальне спілкування на робочі теми, рівень зацікавленості керівництва та обмін думками; баланс між роботою (час, проведений на підприємстві) й особистим життям; можливість навчатися і розвиватися, професійно зростати в процесі роботи; нові завдання і допомога в їх реалізації; усвідомлення важливості своєї роботи; можливість мати право голосу, впевненість у підтримці роботодавця, автономність і вплив на прийняття рішень тощо; гордість за професію, бренд; рекомендація товарів/послуг.

Проведене опитування менеджерів з персоналу на підприємствах торговельних мереж в Україні ($n = 47$, 2015–2016 рр.) свідчить, що важливими чинниками підвищення результативності бізнесу є наявність програми професійного розвитку працівників, гнучкої системи оплати праці, зміст і процес роботи, можливості кар'єрного зростання, участі у проектах, автономного прийняття рішень.

Серед факторів, що впливають на рівень залученості персоналу, респонденти (83%) відзначають важливість гідної оплати праці, задоволення потреб у навчанні та кар'єрному зростанні; привабливість соціального пакета і рівень компенсацій (92%), можливості реалізації творчого потенціалу (55%), клімат та рівень стосунків з колегами і керівництвом (72%), для керівників кадрових служб важливо мати можливість впливати на прийняття рішень та свобода висловлення власних суджень без наслідків (85%). Підсумки дослідження показали: 84% менеджерів наголошували, що їм подобається вирішувати складні завдання і приймати самостійно рішення; 77% прагнуть розвивати свої навички, однак 72% не готові витратити більше часу на роботу, оскільки графік та умови праці фізично виснажують. Приваблює бренд роботодавця 77% працівників. Крім того, майже 52% робочого персоналу (продавці, касири, комплектувальники тощо) зазначають, що керівники не цінують їхню працю.

Для залучення персоналу в процесі управління в ритейлі переважно використовують корпоративний журнал або газету (листок), сайт підприємства, соціальні мережі, спілкування у вайбері, тематичні форуми, особисті зустрічі з керівником, обговорення проблем в малих групах на форумах сайту, загальних нарадах підрозділів тощо. З точки зору емоційної та когнітивної залученості найчастіше менеджери з персоналу рекомендують керівникам підрозділів акцентувати на цільових аспектах виконання робочих завдань; проводять навчальні тренінги та коучингові співбесіди щодо кар'єрних можливостей працівників; через показники результативності (KPIs) мотивують участь працівників відділів, керівників магазинів ставати призерами у конкурсах («кращий працівник відділу», «кращий магазин року» тощо); запрошують до участі у дитячих святах, благодійних акціях, заохочують самостійність та ініціативність працівників у роботі.

Формування залученості персоналу певною мірою індивідуальна для кожного підприємства торгівлі, залежить від його формату, ціннісних орієнтацій корпоративної культури, кадрової і соціальної політики. Відомо, що нещасний працівник – непродуктивний працівник. Тому високий рівень залученості персоналу – це черговий виклик для успішного конкурування підприємств торгівлі за споживача. Виважена політика в кадрових процесах управління та пропозиції щодо залученості персоналу дасть змогу організувати ефективний діалог між працівниками та менеджерами різних рівнів управління, підвищити професійну мобільність, сприяти виявленню талантів, задовольнити прагнення персоналу до саморозвитку.

2.4. Соціальний ракурс у процесі реалізації товарів та послуг підприємством

Соціально-економічна і політична напруженість в Україні підсилює розвиток негативних явищ у діях працівників торгівлі: почастишали випадки продажу прострочених, іноді

небезпечних товарів, дефіцит кваліфікованого персоналу впливає на рівень якості обслуговування населення тощо. Як зазначають експерти, рівень корпоративної етики серед українських компаній настільки низький (130-те місце), що жодна з них ніколи не входила в щорічний рейтинг World Most Ethical Companies [401]. Результати опитування керівників бізнесу, проведеного Фондом «Ефективне управління» свідчать, що у галузевому розрізі торгівля демонструє невисокий рівень етики ведення бізнесу (3,41 бала) [401, с. 67]. Спроби керівників підприємств економити на кадрових процесах найчастіше призводить до значних економічних та репутаційних втрат внаслідок соціально-поведінкових ризиків персоналу (у магазинах і торговельних центрах збитки від недоброчесної поведінки можуть сягати до 20–30% доходу).

У даному контексті розглянемо етичні аспекти соціальної дисиметрії, що мають місце у внутрішній торгівлі, їх економічний, екологічний вплив на діяльність підприємства, життєзабезпечення персоналу, здоров'я населення, довкілля.

Придбання талантів, управління ефективністю, а також залучення співробітників – ключові питання, які необхідно вирішити, щоб компанії модернізувати свої системи управління персоналом і переглянути загальний підхід до управління людьми.

Участь і досвід працівника на робочому місці мають актуальну значимість для підвищення рівня задоволення не тільки самих працівників, а й для ефективного продажу, залучення нових та утримання старих клієнтів, партнерів.

Проблематику впливу кадрових ризиків на ефективність діяльності, репутацію підприємства в Україні активно досліджують в останні сім років. Різні сутнісні аспекти етичної, неправомірної, лояльної, суїцидальної тощо поведінки персоналу висвітлено у публікаціях В. Ворожбіт, Д. Староверова, В. Доміняк, Н. Корнеліуса, Л. Стаута, Д. Маєрса; класифікації кадрових ризиків та методів запобігання їм у торгівлі досліджували у працях І. Тютлікової, Н. Серафим, Н. Підлужна, Н. Швець, І. Федулова та ін.; внутрішні мотиви трудової поведінки за типами працівників у роботах М. Дороніної та

з позицій емоційного інтелекту – Р. Лубіт [42, 151]. Він описав негативні наслідки різних континуумів рольових моделей поведінки менеджерів на ефективність ведення бізнесу підприємства [79, с. 368].

Огляд робіт науковців показав, що кожен автор розглядав окремий аспект (психологічний, рольовий, соціологічний, ціннісний, етичний) поведінки персоналу. Проте бракує узгодженості авторів у трактуванні ризиків персоналу, зокрема їх поведінковий аспект в тій частині, що визначає саме соціальну складову ризиків та є характерним проявом для підприємств торгівлі. Тож виникає питання про запобігання негативним наслідкам соціально-поведінкових ризиків та механізму формування результативної поведінки персоналу в умовах модернізації соціального середовища.

Розглядаючи соціально відповідальне управління на підприємстві торгівлі, порушуємо питання про доцільність об'єднання використання терміна «соціально-поведінковий» з поняттям «ризик» з урахуванням його специфіки на підприємстві торгівлі як активного агента впливу в забезпеченні соціальних стандартів і гарантій не тільки власного персоналу, а й споживачів. Саме багатоаспектність та інтеграційна площина поняття «соціально-поведінковий ризик» створює в його розгляді певні труднощі пізнавального плану. У науковій літературі (Р. Лубіт [151], Л.У. Стаут [257], Kelly C. Strong, G. Dale Meyer [350]) група поведінкових ризиків у складі кадрових визначається як сукупність працівників, що потенційно мають схильність своїми діями завдати шкоди підприємству. У працях сучасних українських та зарубіжних дослідників [79, с. 368] можна знайти терміни «кадровий ризик», «соціальна поведінка», «ризик лояльності», «ризик поведінки персоналу», «неправомірною поведінкою», «деструктивна поведінка, що містить ризик» тощо. Причому спостерігається синонімічність у трактуванні не тільки їх сутності, а й у формуванні сутнісних ознак на основі міждисциплінарного підходу.

За основу в розгляді терміна «соціально-поведінковий ризик», на наш погляд, доцільно виходити з тих міркувань, що по-перше, соціальна поведінка – це дії людини стосовно

суспільства (споживачів, постачальників), інших людей, живої і неживої природи. По-друге, аналізуючи ймовірність ризикових дій працівника на підприємстві, маємо на увазі конкретну особистість, яка виконує певні ролі, коли вступає в соціальні контакти, користуючись посадовим становищем і/або статусом, ресурсами у досягненні цілей.

Цілком погоджуємося з Р. Лубітом [151, с. 8; 160], що джерела деструктивної поведінки залежать від особистих якостей працівника, які формують у нього стійку модель сприйняття й усвідомлення себе (своєї ролі) у навколишньому світі та свого ставлення до нього. І внутрішнє середовище підприємства, і зовнішнє (взаємодія з різними групами впливу – стейкхолдерами) безпосередньо створюють передумови для соціально-поведінкових ризиків. З точки зору соціальної психології поведінка має соціальний характер і визначається як сукупність певних дій, що спричиняють зміни в навколишньому світі чи у самому суб'єкті. Можна виокремити *нормативну поведінку* (етичну), врегульовану будь-яким видом соціальних норм – звичаями, нормами права, релігійними або корпоративними, професійними стандартами (в галузі діяльності) тощо, і *девіантну*, що не відповідає прийнятним у суспільстві нормам і правилам (етичним стандартам), як таку, що може спричинити певні ризики для суспільства [79, с. 367–368].

Узагальнюючи наукові підходи авторів, зазначимо: поведінка працівника (вчинок, дія) – це складний комплекс пристосувань, спрямованих на задоволення мотиваційно-ціннісних (фізіологічних, духовних, соціальних тощо) потреб організму, що визначається рівнем розвитку нервової системи та психіки. Природу поведінкових девіацій (лат. відхилення) запропонував Е. Дюркгейм у теорії аномії, де розкрив значення соціальних і культурних факторів. Вивчаючи питання аномії у соціально-психологічному та соціологічному контексті, ми дійшли висновку, що це явище має секторний (галузевий) характер (першість тримає державна служба – значні втрати бюджету від корупційних схем), може бути притаманною країні загалом, певним групам або лише деяким

«секторальним одиницям». В Україні явище аномії наявне в системі управління багатьох підприємств торгівлі, у якій цінності, правила, регламенти хоч і визначені, але їх додержуються не всі працівники, в тому числі власники, керівники, ключові групи впливу [79]. Необхідна умова виникнення аномії на підприємстві – це розбіжність між потребами та інтересами працівників, з одного боку, та можливостями підприємства їх задоволення – з іншого. Тому інколи добросчесний етичний працівник (топ-менеджер, власник) з часом під впливом обставин (умов ведення бізнесу) може ризикувати, тобто здійснити вибір через ціннісні виправдання правомірності своєї поведінки. У соціальній психології трактується як когнітивний дисонанс (Д. Майерс [160]): англ. *Cognitive* – пізнавальний і *dissonance* – брак гармонії). Наприклад, несанкціоноване отримання грошової винагороди – відкату в обмін за представлення знижки на ціну товару в договорі поставки. Виправдання – це переконання, що дають можливість працівникові редукувати дисонанс почуття гідності іноді за підтримки або мовчазної згоди суспільної групи [79].

Аномія несе поряд із цінностями виправдання своїх вчинків, що унеможливають вплив цінностей на добросчесну поведінку працівника саме тоді, коли цього потребують обставини, або назвемо їх ситуації спокуси (можливість здійснити що-небудь для власної користі й одночасно уникнути покарання). Як зазначають К. Strong, G. Meyer [18], мораль пронизує процес прийняття рішень, охоплюючи не тільки економічні та правові обов'язки індивіда, а і його етичну відповідальність. Необґрунтоване прийняття рішення щодо оптимізації витрат на персонал за рахунок скорочення соціальних інвестицій на професійний розвиток може призвести до репутаційних втрат внаслідок недостатньої кваліфікації, нелояльної поведінки тощо.

Таким чином, розглянувши наукові підходи щодо сутності соціально-поведінкового ризику, визначимо його як імовірність втрат, що зумовлені певними діями (вчинками), в основі якого наявність ціннісно-мотиваційного конфлікту

працівника у досягненні цілей з наявною системою стосунків на підприємстві та реалізацією своїх можливостей. Внутрішньо обумовлений психологічними особливостями вчинок працівника відображає соціальний результат впливу на інших людей. Можна зробити висновок, що *соціально-поведінковий ризик* має подвійну змістову природу, а саме: 1) з одного боку – це ступінь втілення (тобто усвідомлення і дотримання індивідом) *етичних норм (системи цінностей) суспільства*; 2) з другого – перманентна модель духовного та професійного розвитку людини, її стосунків у конкретному соціальному середовищі (підприємстві).

Домінантну роль у виникненні соціально-поведінкових ризиків відіграє внутрішня невизначеність кадрових процесів у системі менеджменту підприємства торгівлі [79], тож ці ризики можуть мати місце на різних рівнях управління входження й інтегрування працівника в компанію та на етапах його кар'єрного зростання, оцінювання, професійного розвитку.

З метою виявлення чинників (передумов) соціально-поведінкових ризиків на підприємстві торгівлі ми провели дослідження. Основними перешкодами у процесах ефективного управління залишається проблема цінностей і недостатній рівень соціальної компетентності працівників та володіння ними вміннями розпізнавати (діагностувати) поведінкові загрози.

Згідно з проведеним нами анкетним опитуванням щодо професійної виснаженості торговельно-операційного персоналу в процесі роботи (додаток Д) продавців, касирів у роздрібному продовольчому ритейлі (м. Київ та Київська обл.) й у магазинах продажу побутової техніки та електроніки (224 осіб), hr-менеджерів (16 осіб), торговельно-оперативного персоналу (117 осіб) підприємств торгівлі (діапазон охоплення – п'ять роздрібних торговельних мереж м. Києва та Київської, Вінницької та Харківської областей, $n=20$ супермаркетів та дискаунтерів), як недоліки, що провокують соціально-поведінкові ризики в системі управління підприємством, виокремлено таке: 1) *організаційні чинники*, пов'язані з неналежною організацією та охороною праці, ненапрацьованістю регламентів процедури підбору, оцінювання та вивільнення

персоналу або відсутністю їх належного методичного забезпечення; 2) *соціальні чинники*, пов'язані з використанням не тільки програм розвитку персоналу, сукупним доходом працівника та прагненням досягати вищого становища (посадового і статусного) у певній групі, бажанням мати житло, машину, привілеї тощо, а й компетенціями самих працівників реагувати на виклики часу та динамічно адаптовуватися в умовах змін; 3) *соціально-психологічні чинники*, зумовлені браком стандартів поведінки працівника на робочому місці й належного внутрішнього контролю за дотриманням професійної етики у спілкуванні з покупцями, постачальниками, що спричиняє конфлікт інтересів між працівниками (керівниками) відділів та, як наслідок, їхню деструктивну поведінку (емоційне спілкування, дратівливість, перепади настрою, некоректні відповіді по телефону, зниження продуктивності праці тощо); 4) *побутові чинники*, що унеможливають з напруженим графіком роботи повноцінне харчування (63% торговельно-оперативного персоналу обідають поспіхом, 85% не проводять профілактичних заходів інформування про здоровий спосіб життя, до 50% допоміжного та операційного персоналу курять), що є постійним супутником погіршення психофізіологічного стану персоналу та абсентеїзму; 5) *особистісні характеристики обслуговуючого персоналу* (низький рівень соціальної компетентності, зокрема респонденти відзначали працівників з такими якостями, як самовпевнена агресія, невірноваженість, нечесність, некомунікабельність, нетерпимість, ігнорування ініціативи (і навпаки, її затребуваність за відсутності), завищена самооцінка (претензійність) за низькою здатністю до саморозвитку); 6) *психофізіологічні чинники*, зумовлені виснажливим графіком роботи, постійним перевантаженням без додаткової оплати (на окремих підприємствах торгівлі щоденний графік по 12–13 годин може тривати від трьох до семи днів, що провокує недосипання, втому, тривожність, серцево-судинні захворювання, спричиняє депресивний стан), що призводить до зниження результативного виконання завдань, якості сервісних функцій [79]. Слід наголосити, що більшість працівників не беруть

лікарняного: майже кожен третій зазначив: «переходжую хворобу на ногах», «на пігулках від головного болю, болю в горлі та нежиті», кожен п'ятий продавець скаржився на м'язовий біль та остеохондроз (біль у спині).

Враховуючи високу зайнятість жінок у торгівлі, необхідно наголосити на частці ручної праці і недостатній автоматизації подачі продуктів у торговельний зал, пересування тощо. Зважаючи на специфіку здоров'я та суспільного становища жінки (народження, виховання дітей), законодавство визначає основні моменти щодо певних обмежень використання жіночої праці, пільг під час вагітності і виховання дітей. Відповідно до ст. 174 Кодексу законів про працю України, заборонено застосування праці жінок на важких роботах та на роботах зі шкідливими і небезпечними умовами праці. Перелік таких робіт затверджено наказом Міністерства охорони здоров'я. Хоч і заборонено залучати жінок до підіймання і переміщення речей, маса яких перевищує встановлені для них граничні норми (затверджені наказом Міністерства охорони здоров'я), цих обмежень не завжди дотримуються.

Аналізуючи характер прояву кадрових загроз за результатами емпіричної інформації у публікаціях В. Ворожбіт, Н. Підлужної, О. Єгорова, Н. Корнеліуса та ін. і беручи до уваги власні дослідження щодо означених вище передумов виникнення соціально-поведінкових ризиків у відносинах працівник – підприємство – споживач (суспільство), визначимо поняття соціально-поведінковий ризик. Це діяльність працівника, наслідком якої є моральні, психологічні, соціальні, матеріальні, репутаційні втрати як для нього, так і для інших членів колективу підприємства, суспільства. Таким чином, на підставі виокремлення предметної класифікаційної ознаки та групування назвемо такі різновиди соціально-поведінкових ризиків:

– *компетентності* (кваліфікації), зумовлений імовірністю втрат у разі нездатності співробітника сприймати та систематизувати різноманітну інформацію, швидко прогнозувати перебіг бізнес-ситуації і чітко формулювати цілі діяльності, а для керівників (помилкові рішення топ-менеджера) – уміння переконувати підлеглих у правильності прийнятих рішень,

а також невміння організувати роботу так, щоб поставлені перед колективом завдання було реалізовано у визначений період. Для багатьох підприємств, вважає Е. Ардальянова, настання кадрового ризику – це отримання несистемних результатів оцінки компетенцій кандидата і, як наслідок, неповне прогнозування (знання) його майбутньої поведінки [79, с. 370];

– *лояльності* [55, 91, 98], що проявляється у загрозі розголошення конфіденційної інформації підприємства. Незначні ризики іноді можуть завдати вагомих матеріальних і нематеріальних (вплив на репутацію) втрат через корупційні скандали, розголошення інформації;

– *соціально-трудових відносин*, які характеризуються розбіжністю або конфліктом інтересів між працівниками(ом) і адміністрацією (окремою особою), між колективом і профспілковим комітетом, між трудовими колективами й органами державного управління чи місцевого самоврядування. Основні причини таких ризиків: режим та умови праці (їх безпечність), несвоєчасна виплата заробітної плати, розподіл прибутку, участь працівників в управлінні капіталом, невиконання колективних договорів, домовленостей (порушення психологічного та соціального контракту);

– *соціально-психологічні (девіантні) або емоційні, зумовлені особливостями* людини (девіаціями), тобто індивідуальні психічні прояви пам'яті, сприйняття, відчуттів, мислення, здібностей, що залежать як від вроджених факторів, так і від розвитку цих якостей, низької виконавської дисципліни персоналу. Девіантна поведінка [160, с. 95] характерна для осіб з акцентуйованими характерами, які страждають на психічні відхилення, але в межах норми. Ризики такої поведінки можуть набувати різних форм соціальної патології (прихованої психопатології), що відхиляється від норм психічного здоров'я: алкоголізмі, наркоманії, різних домагань, дискримінації, соціального мобінгу та інше.

Як правило, такі ризики виникають на фоні неузгодженості стратегічних цілей, політикою їх реалізації та опера-

тивними планами на етапі життєвого циклу підприємства. У європейському досвіді класифікації поведінки персоналу в контексті застосування дисциплінарних процедур автори А. Блекберн і Н. Корнеліус [131, с. 247] поділяють на: 1) *незначні порушення*: запізнення, неправильне виконання робочого завдання; 2) *неправомірну поведінку*: відсутність на роботі без поважних причин, постійні запізнення, халатне ставлення до виконання обов'язків, недотримання правил техніки безпеки і охорони праці; 3) *злісну неправомірну поведінку*: крадіжка, підроблення реклаमाцій, фальсифікація звітів, образа інших працівників, порушення субординації, зловживання алкоголем, наркотиками.

Виходячи з узагальненої характеристики соціально-поведінкових ризиків, конкретні заходи щодо їх зменшення на підприємстві торгівлі залежать від того, наскільки менеджери здатні сформулювати інформаційне поле та забезпечити кадровий моніторинг поведінкових ризиків (рис. 2.28).

Така функція підприємства належить двом підрозділам: безпеки та кадрів. Головним завданням працівників кадрових служб є встановлення таких правил у процесі ідентифікації поведінкових аспектів діяльності, щоб розуміти, який рівень ризику від імені організації він уповноважений прийняти. Тому створюючи організаційну модель запобігання кадровим загрозам в системі загальної безпеки підприємства, важливо мати надійне інформаційне та програмне забезпечення, підкріплене регламентами, що не суперечить законодавству.

Звичайно працівники підприємства у процесі трудової діяльності вступають у різні комунікації, через які виявляються їхні сильні і слабкі сторони [8]. Міжособистісні стосунки у боротьбі за лідерство можуть спричинити несприятливий мікроклімат, зумовити опір змінам ключових груп впливу в протистоянні впливам інших індивідів або груп. Тому відповідальні працівники служб безпеки та управління персоналом повинні завжди мати актуальний, або живий список працівників, що мають доступ до конфіденційної інформації, цінних матеріальних і нематеріальних активів підприємства.

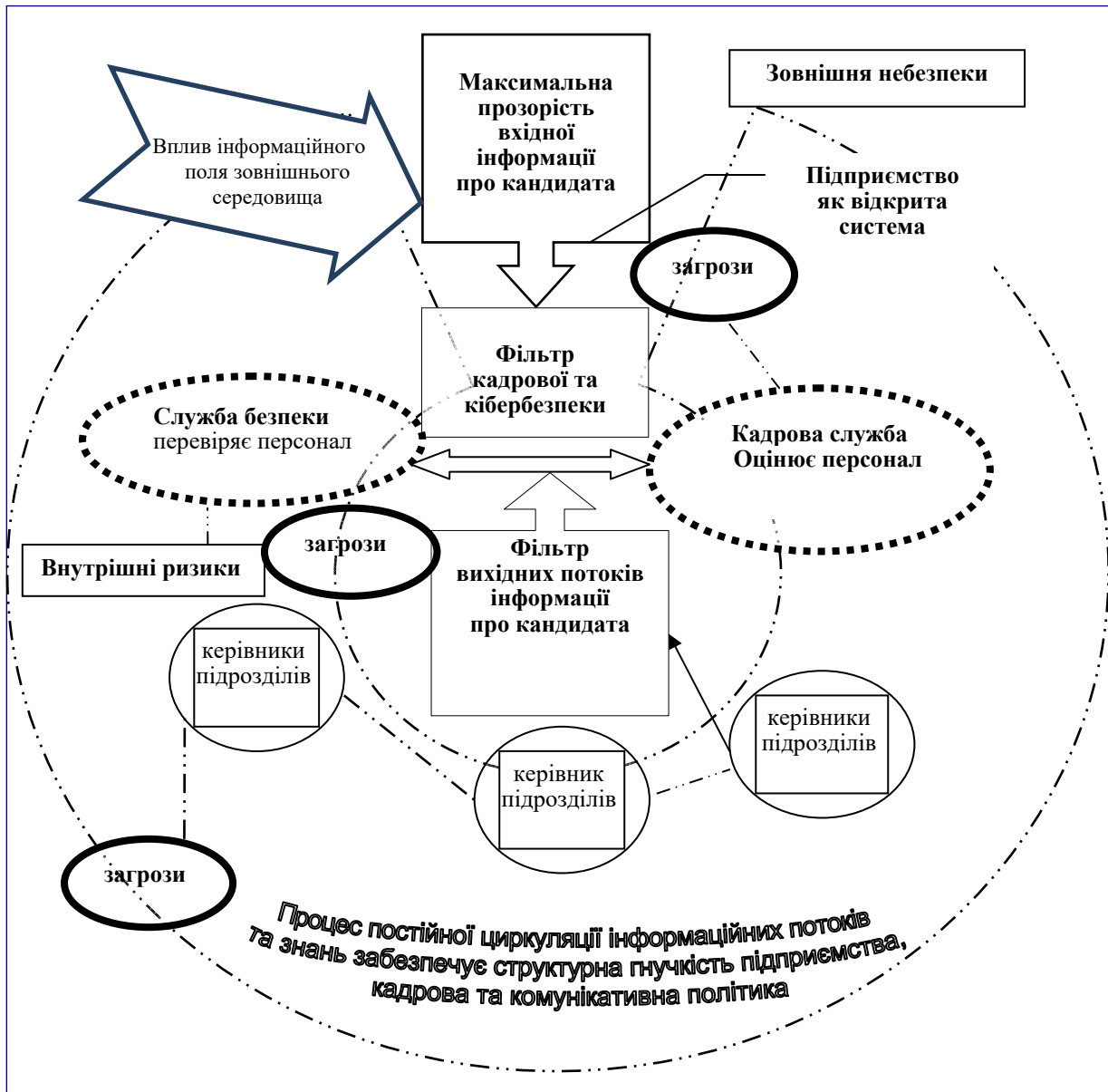


Рис. 2.28. Інформаційне поле запобігання соціально-поведінковим ризикам у системі управління кадровою безпекою підприємства

Джерело: [79, с. 371]

Нині найбільш розповсюджена практика [132, с. 257, с. 282–300; 350, с. 90–92] запобігання поведінковим ризикам – це використання структурованого інтерв’ю за анкетними даними, перевірка кримінального минулого й адміністративних правопорушень в інформаційних базах даних службою безпеки

підприємства (сьогодні така функція забезпечена переважно у великих торговельних мережах, середніх та великих спеціалізованих магазинах), професійне тестування на лояльність – конфліктність, безпечність кандидата (для окремих категорій працівників).

Індикаторами запобігання поведінковим ризикам як складової ефективності та цільової результативності управління персоналом, наприклад, у торговельних мережах «Сільпо», «Фора», «Ашан», «АТБ», «Форум», «Епіцентр») слугують такі показники: плинність персоналу за окремими категоріями, кількість скарг і дисциплінарні санкції (у внутрішніх практиках багатьох підприємств торгівлі застосовують внутрішні штрафні санкції, хоч це і поза правовим полем, діє як демотивуючий чинник і недолік для формування психологічного клімату) внаслідок неправильних дій персоналу, кількість витрачених годин та інвестованих фінансових ресурсів у розвиток персоналу, динаміка продуктивності праці, згадування в соціальних мережах, на форумах негативної інформації про працівників підприємства тощо. По суті, дієвість процесів запобігання соціально-поведінковим ризикам досягається формуванням корпоративних стандартів інформаційної безпеки та положеннями політики внутрішніх і зовнішніх комунікацій на підприємстві й безпосередньо залежить від ретельності добору кандидатів під час наймання на роботу, перманентного комплексного оцінювання цільової діяльності працівників.

Соціально-поведінкові ризики неможливо визначити (передбачити) на 100%, оскільки поведінка людини може змінюватися під впливом багатьох факторів середовища, а мотиви недоброчесної діяльності визначаються свідомістю, системою цінностей, психологічним станом і амбіційністю цілей на момент прийняття рішень і водночас вибором способів у прагненні їх досягти. Передумовою для створення ефективного механізму запобігання поведінковим ризикам є формування системи управління персоналом, окремі функції якої мають бути інтегровані в управління безпекою підприємства з метою оперативного виявлення та реагування праців-

ників на ризикоутворюючі чинники. Обґрунтовано, що ймовірно виникнення соціально-поведінкових ризиків внаслідок суперечностей цільових ціннісних орієнтирів працівника і системи соціального менеджменту підприємства торгівлі.

Важливість соціальних питань для певних галузевих компаній перебуває в зоні особливої уваги суспільства і громадськості. Це стосується підприємств тих галузей, продукція і послуги яких шкідливо впливають на навколишнє середовище, здоров'я населення тощо. Йдеться про торгівлю тютюновими виробами, екологічні аспекти діяльності автотранспортних підприємств, викиди автозаправних станцій та використання неякісного пального, продаж безакцизних товарів (алкогольні напої, тютюнові вироби), зловживання і недоброчесні практики у цих напрямках діяльності тощо. Найбільшу загрозу здоров'ю людини становить продаж тютюнових виробів.

На сьогодні в Україні ринок тютюнових виробів контролюють чотири глобальних виробники: «Філіп Морріс Україна», JTI, «Імперіал Табакко Україна» і «ВАТ Україна». Їхня сумарна частка ринку становить, за даними Антимонопольного комітету, 98% [406].

Витрати населення на купівлю алкогольних напоїв та тютюнових виробів у 2016 році становили 70,3 млрд грн, а це 30,8% в обсязі товарообороту продовольчих товарів та 12,6% в обсязі загального товарообороту¹ (табл. 2.9).

Серед позитивних тенденцій необхідно зазначити, що обсяг споживання тютюнових виробів і алкогольних напоїв у фізичному вимірі (в цінах минулого року) з 2014 по 2016 рік скорочується. Так, продаж тютюнових виробів 2015 року в цінах 2014-го (тобто фізичний обсяг) становив 71,3% продажу 2014 року, фізичний обсяг 2016 до 2015 року – 95,1%. Фізичний обсяг товарообороту алкогольних напоїв у 2015 році становив 89,1% продажу 2014 року, та у 2016 році – 97,1% 2015-го.

¹ http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publtorg_u.htm

Таблиця 2.9

**Структура та динаміка витрат населення на купівлю алкогольних напоїв
та тютюнових виробів**

	Товарооборот, млн грн						Індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту, %		
	2016		2015		2014	2010	2005	2016 до 2015	2015 до 2014
	Фактичний	У цінах 2015 р.	Фактичний	У цінах 2014 р.	Фактичний	Фактичний	Фактичний		
Вироби тютюнові	32 942	29 545	31 065	21 306	29 884	12 299	3814	95,11	71,30
Горілка та вироби лікєро-горілчані	12 406	10 750	11 130	8655	9823	7574	3196	96,59	88,10
Напої слабоалкогольні	1351	1024	1506	1113	1426	858	309	67,98	78,06
Вина	5450	4350	4605	3643	3819	3186	1 286	94,45	95,41
Коньяк	3776	3266	3424	2451	3161	2157	717	95,40	77,54
Вина ігристі (шампанське)	2409	1958	2096	1628	1689	1285	523	93,44	96,39
Пиво	11 934	9601	9124	6645	7146	4443	1645	105,23	92,99
Усього алкогольних напоїв	37 327	30 950	31 885	24 136	27 064	19 502	7677	97,07	89,18
Усього алкогольних напоїв та тютюнових виробів	70 269	60 495	62 950	45 442	56 949	31 801	11 490	96,10	79,80
Загальний товарообіг в торговельній мережі	555 975	509 284	487 558	342 908	427 461	271 381	90 005	104,46	80,22

Джерело: [90, с. 25]

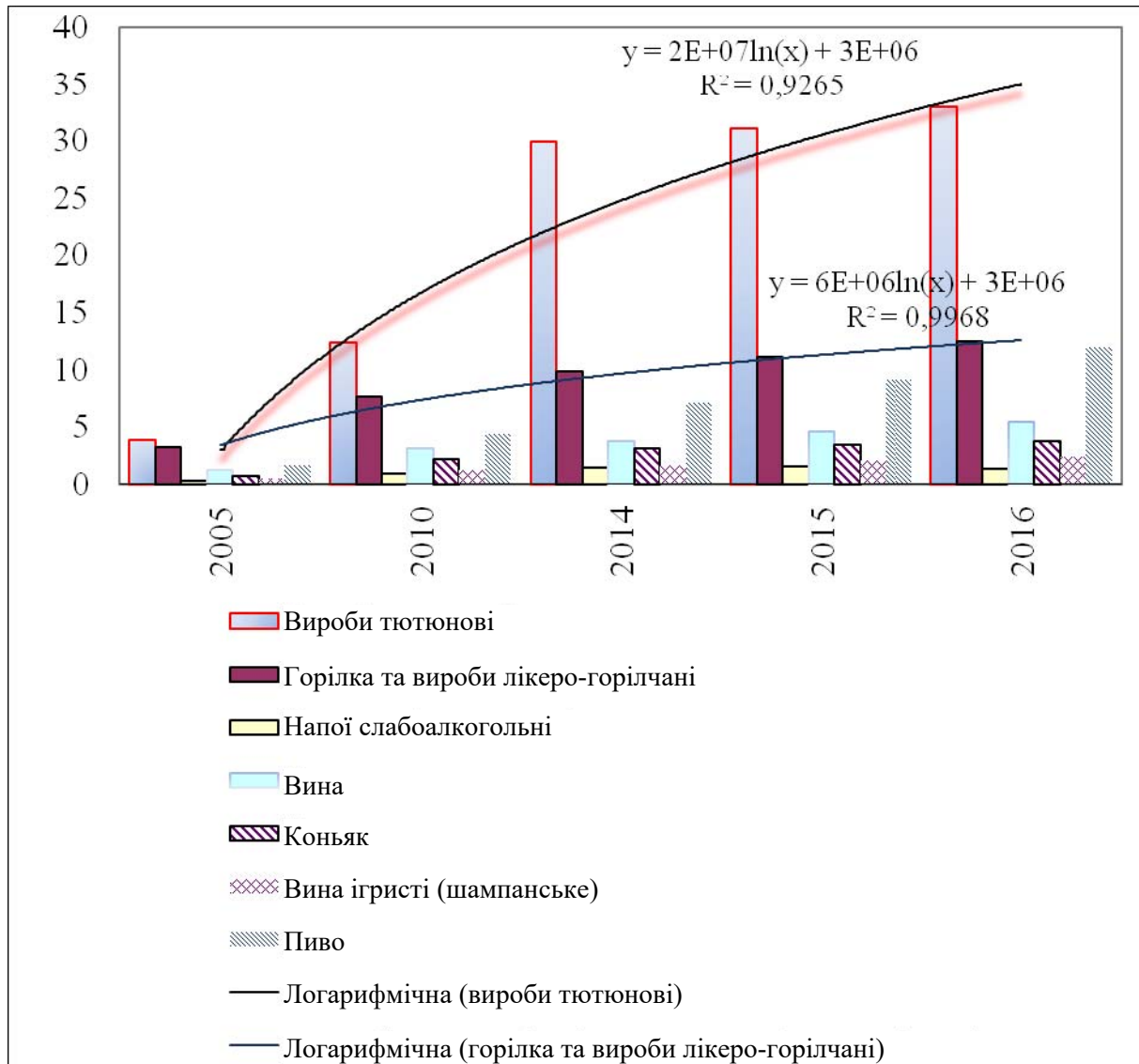


Рис. 2.29. Динаміка витрат населення на купівлю алкогольних напоїв та тютюнових виробів

Джерело: [90, с. 25]

Розглянемо етично-правові аспекти та основні органи державної, місцевої влади, суспільні інститути, які можуть впливати і як на обсяги споживання тютюнових виробів та алкогольних напоїв. Рамкову конвенцію ВООЗ з боротьби проти тютюну було ратифіковано Законом № 3534-IV (3534-15) від 15.03.2006. У конвенції зазначено, що сигарети й деякі інші вироби, що містять тютюн, є високотехнологічними виробами, розробленими таким чином, щоб створювати й підтримувати залежність, і що багато компонентів, які містяться

в них, та дим, який вони виділяють, є фармакологічно активними, токсичними, мутагенними й канцерогенними. Залежність від тютюну класифікується в основних міжнародних класифікаціях хвороб як розлад.

Крім того на держави покладаються обов'язки щодо обмеження продажу та споживання тютюнових виробів (табл. 2.10). Заходи, що стосуються скорочення поставок тютюну: усі окремі пачки й упаковки тютюнових виробів для роздрібної та оптової реалізації, що продаються на її внутрішньому ринку, містили такий текст: «Продаж дозволяється тільки в (назва країни, субнаціональної, регіональної або федеральної територіальної одиниці)» або будь-яке інше ефективне маркування, що вказує кінцевий пункт призначення або допомагає органам визначити, чи надійшов цей виріб на законній підставі для продажу на внутрішньому ринку.

Усі продавці тютюнових виробів розміщували на видному місці чітке оголошення всередині їхнього пункту продажу про заборону продажу тютюнових виробів неповнолітнім і у разі виникнення сумніву вимагали в кожного покупця тютюнових виробів пред'явити документ, що підтверджує досягнення ним повноліття, встановленого законом.

Країни вживають заходів з розвитку та сприяння національним дослідженням і з координації науково-дослідних програм у галузі боротьби проти тютюну на регіональному й глобальному рівнях.

Таблиця 2.10

Заходи впливу на зменшення обсягів споживання тютюнових виробів та алкогольних напоїв

Інститути впливу	Шляхи впливу на обсяги споживання тютюнових виробів та алкогольних напоїв	Засоби впливу
Верховна Рада	Заборонено <i>продаж</i> пива (крім безалкогольного), алкогольних, слабоалкогольних напоїв, вин столових та тютюнових виробів: 1) особам, які не досягли 18 років; 2) у приміщеннях та на території навчальних закладів, закладів охорони здоров'я, крім ресторанів на території санаторіїв;	Штраф 6800 грн

Продовження табл. 2.10

Інститути впливу	Шляхи впливу на обсяги споживання тютюнових виробів та алкогольних напоїв	Засоби впливу
	<p>3) у приміщеннях спеціалізованих торговельних організацій, що здійснюють торгівлю товарами дитячого асортименту або спортивними товарами, а також у відповідних відділах (секціях) універсальних торговельних організацій;</p> <p>4) у закритих спортивних спорудах (крім пива у пластиковій тарі); 5) з торговельних автоматів; 6) на полицях самообслуговування (крім тютюнових виробів у блоках та алкогольних, слабоалкогольних напоїв, вин столових, пива); 7) поштучно (для тютюнових виробів, крім сигар); 8) у споживчих упаковках, що містять менш як 20 сигарет; 9) з рук; 10) у невідзначених для цього місцях торгівлі²</p>	
Виробник	Зобов'язання для виробника наносити на кожну пачку тютюнових виробів медичні застереження стосовно шкоди їх вживання для здоров'я ³	Штраф
Кабінет Міністрів	<p>Ліцензування роздрібної торгівлі:</p> <ul style="list-style-type: none"> – плата за ліцензію на роздрібну торгівлю алкогольними напоями, крім сидру та пері (без додавання спирту), становить 8000 грн на рік на кожний окремий зазначений в ліцензії електронний контрольно-касовий апарат, розташований у місці торгівлі; – на роздрібну торгівлю тютюновими виробами на кожне місце торгівлі – 2000 грн 	При несвоєчасній оплаті – анулювання ліцензії

² Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв та тютюнових виробів : Закон України введений в дію постановою ВР від 19.12.95 № 482/95-ВР із змінами.

³ Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обмеження споживання і продажу пива та слабоалкогольних напоїв» від 21.01.2010 № 1824-17.

Закінчення табл. 2.10

Інститути впливу	Шляхи впливу на обсяги споживання тютюнових виробів та алкогольних напоїв	Засоби впливу
Виробник або імпортер тютюнових виробів	Встановлення максимальної роздрібної ціни на тютюнові вироби, яка наноситься на пачку, коробку або сувенірну коробку тютюнових виробів разом з датою їх виготовлення	Захист прав споживачів (результати перевірок)
Місцеві органи влади	Заборона на торгівлю та споживання тютюнових виробів та алкогольних напоїв у торговельній мережі – на час проведення масових заходів; – у вечірній та нічний час	Попередження, штраф
Засоби масової інформації	Соціальна реклама здорового способу життя, антиреклама споживання алкогольних напоїв та тютюнових виробів, інформування про шкоду здоров'ю	Антиреклама, статті
Громадські організації	Профілактична робота, соціальні проекти, контроль	Контроль, інформація у соціальних медіа
Школа, заклади освіти	Формування ідеї серед підлітків, що курити – це не модно, це «зашквар»	Обговорення, популяризація здорового образу життя

Джерело: авторська розробка [90, с. 24]

Залишається невирішеною проблема необхідності знищення тютюнової продукції, вилученої правоохоронними органами в рамках процесуальних дій в Україні на законодавчому рівні. Поки що це питання чітко не врегульовано і не набуло належного практичного виконання [202].

Крім того, Законом «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв та тютюнових виробів» (введений в дію постановою ВР № 482/95-ВР від 19.12.95) введено обмеження на споживання алкогольних напоїв та тютюнових виробів. Цей закон надає перелік місць, де заборонено споживання пива (крім безалкогольного), алкогольних та слабоалкогольних напоїв, вин столових, зокрема:

- 1) у закладах охорони здоров'я, крім споживання столових вин на території санаторіїв у спеціально відведених місцях;
- 2) у навчальних та освітньо-виховних закладах;
- 3) у громадському транспорті (включаючи транспорт міжнародного сполучення), на зупинках транспорту, в підземних переходах;
- 4) у закладах культури;
- 5) у закритих спортивних спорудах (крім пива у пластиковій тарі);
- 6) у ліфтах і таксофонах;
- 7) на дитячих майданчиках;
- 8) на спортивних майданчиках;
- 9) у приміщеннях органів державної влади та органів місцевого самоврядування, інших державних установ.

Заборонено також куріння тютюнових виробів, а також електронних сигарет і кальянів: у ліфтах і таксофонах; у приміщеннях та на території закладів охорони здоров'я; у приміщеннях та на території навчальних закладів; на дитячих майданчиках; у приміщеннях та на території спортивних і фізкультурно-оздоровчих споруд та закладів фізичної культури і спорту; у під'їздах житлових будинків; у підземних переходах; у транспорті загального користування, для перевезення пасажирів; у приміщеннях закладів ресторанного господарства; у приміщеннях об'єктів культурного призначення; у приміщеннях органів державної влади та органів місцевого самоврядування, інших державних установ; на стаціонарно обладнаних зупинках маршрутних транспортних засобів⁴.

Тобто законодавством України введено суттєві обмеження щодо торгівлі і споживання алкогольних напоїв та тютюнових виробів. Проте частка продажу алкогольних напоїв та тютюнових виробів у структурі загального товарообороту є досить високою – 13% загального товарообороту і 31% в обсязі товарообороту продовольчих товарів.

⁴ Про заходи щодо попередження та зменшення вживання тютюнових виробів і їх шкідливого впливу на здоров'я населення : Закон України від 16.12.2012 № 2899-15.

Кампанія з боротьби з курінням, що розгорнулася у всьому світі, спричинила масові судові позови колишніх курців або їхніх родичів проти тютюнових компаній. Курці подають у суди і виграють тисячі позовів про виплату багатомільйонних компенсацій.

Перший випадок виплати компенсації за шкоду здоров'ю від куріння зареєстровано в 1988 році в Нью-Йорку. Виробника цигарок «Лігетті груп» було визнано частково винним у смерті Рози Чіполлоне від раку легенів. Компанія виплатила понад 400 тисяч доларів чоловікові померлої, яка напередодні смерті письмово заявила, що повірила рекламі фірми, в якій стверджувалося, що її цигарки безпечні для здоров'я.

У вересні 1996 року суд міста Джексонвіль (Каліфорнія) виніс постанову компанії Brown & Williamson Tobacco Corp. щодо виплати штрафу в сумі 750 тисяч доларів родичам людини, померлої п'ять років тому від раку легенів.

У січні 1998 року федеральними органами було схвалено рішення суду про виплату виробниками сигарет 15,3 млрд доларів штату Техас за втрату здоров'я населення. Загальна сума позовів людей, що підірвали своє здоров'я на сигаретах Philip Morris, сягає 150 млрд доларів. Однак ця компанія здійснює соціальні інвестиції у стоматологічні та комп'ютерні системи. Українським курцям, що зазнали збитків від тютюнової індустрії, подавати позови, на жаль, нікуди [90].

Протягом останніх років в Україні суттєво зросли акцизи і відповідні ціни на тютюнові вироби. Але набагато менше порівняно з європейськими країнами. Тому постійно з'являються повідомлення про нові факти та методи контрабанди цигарок. Так, окрім традиційних хабарів на митниці, використовують підземні тунелі, гелікоптери, безпілотні літальні апарати та інше. Найбільш дієвий метод боротьби з контрабандою – це створення нових робочих місць та підвищення рівня доходів населення. Якщо людина має можливість добре заробляти, втрачається сенс заняття контрабандою чи іншими незаконними видами діяльності.

Слід пригадати про численні факти контрабанди тютюнових виробів та алкогольних напоїв з ОРДЛО та Росії в Україну. Окрім того, що така контрабанда підриває інтереси легальних українських виробників, фінансово збагачує бойовиків, якість таких товарів, виробництво яких контролюють ФСБ та її поплічники, «викликає занепокоєння» (як кажуть наші європейські колеги). Восени 2016 року було зафіксовано більш як 100 випадків отруєння сурогатним алкоголем. В умовах гібридної війни з Росією така контрабанда може перетворитися на справжню зброю.

На обсяги торгівлі тютюновими виробами суттєво впливає монополізація ринку. В 2010 р. з'явилася компанія ТОВ ТК «Мегаполіс-Україна» (з російським капіталом), яка за три роки повністю монополізувала ринок оптової торгівлі тютюновими виробами. За інформацією Генерального прокурора України, ТОВ ТК «Мегаполіс-Україна» на українських курцях заробляє близько 1,5 млрд грн прибутку. Під тиском суспільства на майно ТОВ «Тедіс-Україна» (в минулому ТОВ ТК «Мегаполіс-Україна») було накладено арешт, який пізніше за рішенням суду знято.

Соціальний вектор відповідальності ТОВ «Тедіс-Україна» для персоналу достатньо привабливий: «Соціальна орієнтація компанії проявляється в рівних можливостях для кар'єрного зростання кожного працівника, соціальній захищеності, гідній оплаті та умовах праці». Більш того, підприємство випускає вищих навчальних закладів пропонує привабливі умови за програмою стажування студентів⁵, мабуть, розуміючи, що молодь приведе нових клієнтів.

Основним джерелом реклами тютюнопаління є інтернет, зокрема, закриті соціальні мережі, професійні сайти тощо. Куріння починається в підлітковому віці, і тому для зменшення тютюнозалежності в соціальних мережах слід проводити цілеспрямовану тематичну соціальну рекламу здорового способу життя.

У проведенні антитютюнової кампанії Україна не лідер. Світові практики щодо боротьби з курінням мають кілька сотрічну історію.

⁵ <http://tedis-ukraine.com.ua/ua/internship>

Перші кроки у боротьбі з курінням у Європі були зроблені ще до появи на континенті тютюну. Члена експедиції Колумба Родріго де Хереза за куріння посадили у в'язницю, бо «тільки диявол може наділити людину здатністю випускати дим з ніздрів».

У багатьох країнах введено величезні штрафи за куріння у громадських місцях. Наприклад, у невеличкій країні Бутан курити заборонено, а за продаж тютюну чи цигарок – штраф 225 доларів, а середня зарплата у країні менш як \$20 на місяць.

У Німеччині в закон про медичне страхування внесено поправку: внесок того, хто не курить, на 40% менший, оскільки, за статистикою, він лікується рідше. Відомо, що в Німеччині відводять час на перекури. Але час тих, хто добровільно відмовився від куріння, підсумовується і плюсується до відпустки.

У Швеції студент, який хоче отримати стипендію, має кинути курити – так розпорядився фонд, який розподіляє стипендії.

За куріння в недозволених місцях стягують великі штрафи (табл. 2.11), у США вони сягають 1000 доларів. У Сінгапурі, Швеції, Японії – 500 доларів, Бельгії – 480 доларів тощо. Порівняно з іншими країнами в Україні штраф мізерний – 85–340 грн.

Таблиця 2.11

Штрафні санкції у різних країнах за куріння

Країна	Заборона куріння: причина, місце	Розмір штрафу
Бутан	Продаж сигарет, куріння у громадських місцях	225 дол.
Туреччина	Куріння в усіх публічних місцях, будь-яка реклама і показ тютюнових виробів	до 4300 дол.
	За викинутий не в сміттевий бак недопалок	18 дол.
Сінгапур	За викинутий не в сміттевий бак недопалок	500 дол.
Угорщина	Куріння у недозволених місцях	125 дол.
Фінляндія	Куріння у громадських місцях	150 дол.

Закінчення табл. 2.11

Країна	Заборона куріння: причина, місце	Розмір штрафу
Швеція	Куріння у громадських місцях	500 євро
Велико-британія	Куріння на стадіоні	2500 євро
Ірландія	Куріння у громадських місцях	10 тис.євро
Німеччина	Куріння у громадських місцях (в тому числі водіям таксі в машині)	1000 євро
Греція	Куріння у громадських місцях	3–10 тис. євро
Франція	Куріння у громадських місцях	68 євро
Японія	Куріння у громадських місцях	135 євро
	Куріння у заборонених місцях	500 дол.
США	Штрафи за куріння залежно від штату і особи (юридичної або фізичної)	250–1000 дол.

Джерело: [90]

Розглянемо соціоекологічні та етичні аспекти розвитку підприємств, що реалізують пальне.

Достатньо дихотомічною соціальною діяльністю є внутрішня торгівля паливом на ринку автозаправних станцій (АЗС). Станом на початок 2017 р. в Україні налічувалось 6568 автозаправних станцій (рис. 2.30). Протягом 2016 року простежується спадна тенденція кількості АЗС, що частково пов'язано з тінізацією на ринку пального та їхнім закриттям.

Ринок представлено трьома великими мережами (табл. 2.13), сукупна частка яких становить 65% (дані нефінансового звіту концерну «Галнафтогаз» за 2016 р.).

У документі «Планування і забудова міських і сільських поселень» чітко регламентовані вимоги до співвідношення розмірів АЗС і населеного пункту, де її планують розмістити; вимоги до паливних резервуарів; мінімальні відстані споруд АЗС до житлових будинків, зупинок громадського транспорту, виробничих, складських споруд та інших об'єктів. Само ж будівництво нових АЗС має відповідати ДБН 360-92 «Містобудування». Однак під час будівництва АЗС часто виникають конфлікти між забудовниками та місцевими жителями, оскільки власники мереж АЗС поки що мають невисокий рівень соціоекологічної відповідальності.

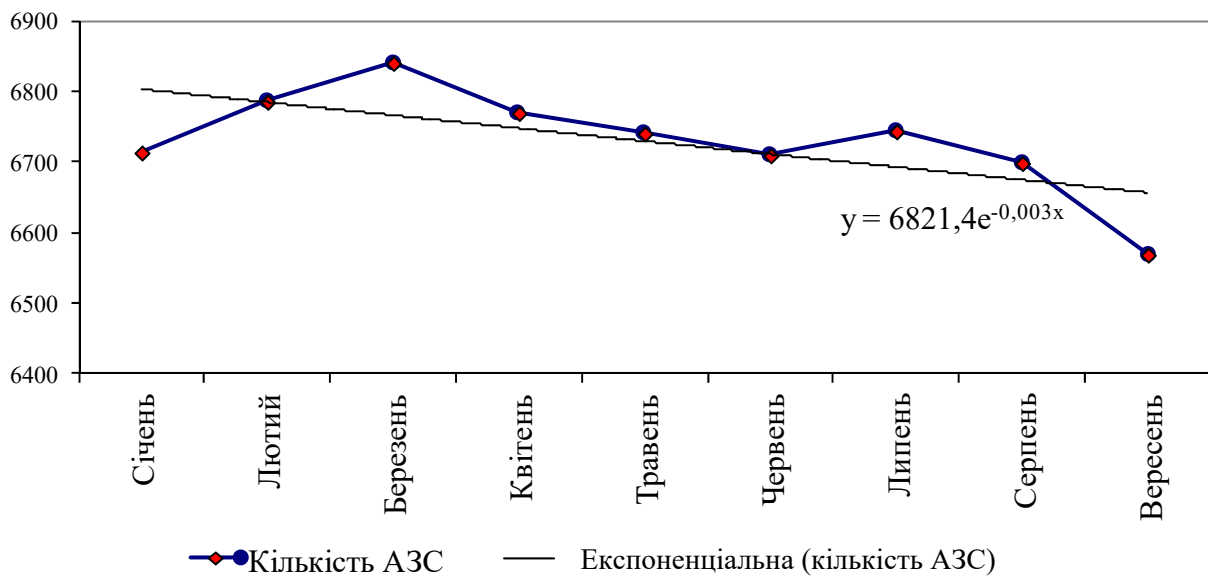


Рис. 2.30. Динаміка кількості АЗС в Україні у 2016 р.

Джерело: авторська розробка, складено за даними дослідження та сайтів: www.okko.ua, www.wog.ua

Перша група соціальних проблем управління криється у порушенні будівельних норм, не завжди є місця для куріння, зручності для людей з особливими потребами, бракує заправок для електромобілів. Це спільна відповідальність і водія, і пасажера (споживача), і підприємства АЗС.

Друга група проблем – це тіньовий ринок нафтопродуктів, через існування якого легальні АЗС втрачають операційний дохід, держава недоотримує кошти до бюджету у вигляді податків. Україна перебуває у трійці лідерів за рівнем тіньової економіки (табл. 2.12) [90]. Згідно з проведеним дослідженням, 46% ВВП перебувають поза зоною контролю держави, хоч за розрахунковими даними Міністерства економічного розвитку і торгівлі України (сайт міністерства), на 2 липня цей показник становив 35% ВВП.

Третя група проблем – якість пального та його відповідність стандартам. Автовласники через неякісне паливо витрачають додаткові кошти на ремонт.

В Україні пальне виробляють на Кременчуцькому НПЗ «Укртатнафта» і Шебелинському ГПЗ, що входить до складу ПАТ «Укргазвидобування». Проаналізуємо систему управління соціальним розвитком.

Таблиця 2.12

Рівень тіньової економіки (у % ВВП) в окремих країнах у 2011 і 2016 рр. та його прогноз на 2017 р.

Країна	2011	2016	Місце у рейтингу (2016)	2017
Азербайджан	47	67,04	1	66,12
Нігерія	50,73	48,37	2	47,7
Україна	45,16	45,96	3	46,12
Росія	39,33	39,07	4	39,29
Шрі-Ланка	39,5	37,76	5	37,33
....				
Австралія	12,82	11,4	25	11,09
Китай	10,54	10,15	26	10,17
Японія	10,22	10,08	27	9,89
США	8,2	7,78	28	7,69

Джерело: [90, 214]

Концерн «Галнафтогаз» (ТМ «ОККО») заснував програму надання аграріям палива на виплат на умовах, вигідніших за банківське кредитування. Він під власною ТМ продає омивачі скла, які виробляють на дистильованій воді із застосуванням натуральних барвників, що не містять таких шкідливих речовин, як метанол, ацетон, сірчана кислота.

У 2016 році концерн «Галнафтогаз» спільно з Державною службою з надзвичайних ситуацій (ДСНС) проводили навчання з ліквідації аварійних ситуацій, у яких брало участь 200 працівників АЗС. Концерн проводить моніторинг руху власних паливовозів через систему GPS-навігації. У нього 12 стаціонарних і 4 мобільних лабораторій, акредитованих за стандартом ДСТУ ISO/IEC 17025:2006.

164 АЗК доступні для людей з особливими потребами. Принципи безбар'єрності для маломобільних груп населення:

- наявність пандуса біля входу до залу;
- «утоплення» бордюрного каменя в місцях перетину тротуарів;

- окремі паркувальні місця для людей з особливими потребами;
- спеціальні санвузли з гачками для милиць.

Таблиця 2.13

Характеристика соціальних векторів розвитку в управлінні мережами АЗС у 2016 р.

Показники	Загальні дані мережі		
	WOG 390 АЗС, 7 тис. осіб	Концерн «Галнафтогаз» ТМ «ОККО» 403 АЗС, 10 тис. осіб	Авіас ПРИВАТ 1539 АЗС
Ринкова частка, %	13,2	17,5	33,4
Виробник пального та його якість	Імпортоване пальне відповідає стандарту Євро-5, країна-виробник не вказана. Якість зимового ДП гірша, ніж у конкурентів – ОККО і Shell	Постачальники бензину та ДП: Україна – 11%, Литва – 3%, Угорщина – 4%, Росія – 7,6%, Білорусь – 83%, скраплений газ – Білорусь – 69%, Росія – 14,6%, Литва – 2,6%	Кременчуцький НПЗ – 80%
Екологічна відповідальність	Система контролю якості пального: 15 лабораторій, 72 прилади для визначення сірки ЕА 5000, октанового числа та інші	Система контролю якості – 12 лабораторій, 39 зарядок для електромобілів. Встановлено сонячні батареї, теплові насоси. Є контейнери для збирання скла, макулатури, ПЕТ-пляшок	в/д

Закінчення табл. 2.13

Показники	Загальні дані мережі		
	WOG 390 АЗС, 7 тис. осіб	Концерн «Галнафтогаз» ТМ «ОККО» 403 АЗС, 10 тис. осіб	Авіас ПРИВАТ 1539 АЗС
Програми стимулювання працівників	Програма для випускників «Хочу всім заправляти», програма підвищення кваліфікації	6410 осіб пройшли навчання, Інститут внутрішніх тренерів, гнучка система стимулювання	Система матеріальної мотивації
Програма лояльності	Картка «Прайд», накопичення бонусів з подальшим їх обміном на пальне	Для власників картки Fishka	
Благодійність 2016 р.	Фінансова допомога постраждалим в АТО, допомога коштами для лікування дітей (405 262 грн)	Підтримка онкохворих дітей – 630 тис. грн допомога парамедикам, що працюють в АТО, 120 тис. грн	Допомога постраждалим в АТО
Сервіси	Автомийка	164 АЗС, облаштовані пандусами, авто- та веломийка	в/д

Джерело: авторська розробка, складено за даними дослідження та сайту <https://wog.ua>

Для комфорту туристів з дітьми на 8 АЗК ТМ «ОККО» відкрито ігрові дитячі майданчики, на двох встановлено гімнастичні міні-комплекси, турніки, дитячі гойдалки.

У Львові відкрито мийку для велосипедистів. Планують веломийки на інших АЗК. Воду, яку використовують для миття машин на автомийках, фільтрують на місці й використовують повторно. У магазинах мережі, що входять до комплексу, використовують органічні поліетиленові та паперові пакети.

У 2016 р. автоматизовано значну частину процесів управління людськими ресурсами. Серед операторів АЗК проводять навчання за проектом «Кар'єрний ліфт». З 27 учасників 6 очолили АЗК.

Упроваджено інститут внутрішнього тренерства, результатом діяльності якого стали у 2016 р. 76 сертифікованих внутрішніх тренерів, які провели 107 тренінгів. Підтримка спорту: участь у відкритті у Львові критого скеледрому The Wall, де займаються і початківці, і професійні спортсмени. Крім того, мережа «ОККО» стала одним із партнерів медіа-проекту Ukraïner, в основі якого лежить експедиція групи ентузіастів на чолі з письменником і мандрівником Б. Логвиненком у 14 історичних земель України⁶.

У мережу АЗС «Приват» входять автозаправки, що оперують на території України під брендами «Авіас», «Авіас плюс», «УкрНафта», «Укртатнафта», ANP, «Мавекс», «Мавекс плюс», Sentosa Oil, «ЮКОН», «ЮКОН сервіс», GLORIUS, «Балу», Rubix, «ЗНП», «Інтерфорвард», «Львів Петрол», «КНПС», «Альфанафтопродукт», «Чернівцінафтопродукт».

За даними концерну «Галнафтогаз», частка ринку мережі (обсяг продажу) АЗС «Приват» дорівнює обсягу WOG та «ОККО», разом узятих.

Інформація про мережу АЗС «Приват» достатньо закрита. Мережа часто виступає предметом політичних ігор. Так, влітку 2014 року на кілька днів усі АЗС мережі припинили

⁶ Нефінансовий звіт концерну «Галнафтогаз» за 2016 рік, okkoreport.com.ua

продаж палива. Очевидно, вирішували питання власності та розподілу фінансових потоків Кременчуцького НПЗ (основний виробник і постачальник палива в мережу АЗС), «Укрнафти» (основний виробник і постачальник нафти на Кременчуцький НПЗ) та інших об'єктів групи «Приват».

Мережі автозаправних станцій часто є предметом звинувачень Антимонопольним комітетом у змовах з метою підняття цін на пальне. Їх штрафують.

Світова компанія Shell займає близько 1% ринку, надає працевлаштування 2 тис. осіб. Тому громадськість стурбована зростаючими викидами в атмосферу продуктів згорання палива. Прогнозують збільшення попиту на електромобілі, автомобілі на природному газі як менш шкідливий транспорт порівняно з бензиновими авто.

У 2015 році австрійська компанія Amic Energy відкрила в Україні свої перші 48 АЗС. Компанія підтримує дитячий соціально-реабілітаційний центр «Сонячне світло» в селі Требухів Броварського району Київської області.

На українському ринку працює азербайджанська компанія Socar – 2,8% ринку, 60 АЗС. Бере участь у соціальних освітніх проектах, таких, як «Квиток до успіху» у Львові, програмі на здобуття стипендії ім. Г. Алієва, сприяла відкриттю Центру азербайджанської мови в Києві.

127 АЗС, що належали російській ТНК, в 2017 році було продано швейцарській компанії Glusco Energy S. A., яка розпочала їх ребрендинг. Решта АЗС в Україні займають близько 12% ринку.

Оцінюючи, наскільки проблематична ця тема, сприйняття підприємства торгівлі як соціально відповідальної компанії іноді асиметричне. Споживач має право вибору товарів та послуг, але це не повинно відбуватися за рахунок впливу на соціальне середовище. Очікування стейкхолдерів щодо компаній в Україні не занадто високі, зважаючи на законодавче регулювання та частини бізнесу (40%), яка перебуває у тіньовому секторі і не сплачує податки, лобіювання великих компаній у власних інтересах.

Таким чином, підприємство торгівлі подають інформацію про соціальну діяльність, але вона обмежена для широкого кола громадськості. В Україні на державному рівні поки що не набуло поширення висвітлення соціальної діяльності підприємств. Зазвичай інформація подається в різних форматах, як-то: декларується соціальний звіт, публікації на замовлення, сайт, присвячений соціальній відповідальності, участь компанії у телевізійних передачах або в ролі спонсора заходу; виробництво листівок, плакатів, які супроводжують соціальні проекти з назвою торговельної марки (бренда); репортажі з місця проведення соціальних заходів та їх висвітлення у мас-медіа та соціальних мережах тощо (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Відмінності програм за окремими критеріями соціальної відповідальності міжнародних і національних підприємств роздрібної торгівлі

Міжнародний ритейл	Національний ритейл
<i>Інформаційна прозорість:</i> Організації публікують нефінансові звіти згідно з чинним законодавством	Часткове розкриття інформації або нерозголошення
<i>Якість продукції:</i> висока якість товарів та послуг (контроль, сертифікація)	Низькі вимоги до якості товарів, що надходять у торговельний зал, продукція власних торговельних марок
<i>Цільова спрямованість:</i> Щорічно переглядають стратегії соціального розвитку з урахуванням бізнес-цілей та можливостей позитивного впливу на суспільство	Стихійний характер планування соціальних заходів (крім кадрових стратегій у розвитку бізнесу)

Закінчення табл. 2.14

Міжнародний ритейл	Національний ритейл
<i>Екологічна відповідальність:</i> Дотримуються екологічних норм, стандартів та вимог законодавства	Дотримуються екологічних норм стандартів лише окремі підприємства, що здійснюють імпорту товарів з урахуванням законодавства
<i>Етична відповідальність:</i> Висока корпоративна культура на основі цінностей, дотримання моралі, норм етичних принципів	Встановлення цінностей, але буває порушення етики спілкування, зловживання становищем, у тому числі в нарахуванні оплати праці

Джерело: авторська розробка, складено на основі узагальнення соціальних звітів торговельних компаній, сайтів з рубрикою «Соціальна відповідальність», «Соціальні цінності», «Благодійна діяльність» тощо

В Україні величезний кадровий потенціал, але не сформовано достатнього власного фінансового капіталу для його реалізації, в тому числі спадкова залежність українських підприємств від російського капіталу. Одна з причин – низький рівень захисту приватної власності, корупція. Значну частину фінансових коштів (зокрема торговельних компаній) виведено з обігу, вони перебувають за межами України. У результаті хоч норма прибутку на капітал в Україні в рази перевищує світовий рівень, підприємства торгівлі відчувають брак фінансових, цифрових та кадрових ресурсів.

РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ

3.1. Система цілей соціального розвитку підприємства

Соціальні цілі – основа у розробленні й реалізації державної програми соціально-економічного розвитку України. У міжнародному середовищі соціальний розвиток країни обраховують за різними індексами, зокрема (табл. 3.1): 1) індекс соціального прогресу (SPI); 2) індекс людського розвитку (ІЛР); 3) індекс щастя; 4) індекс глобальної конкурентоспроможності (GCI).

Індекс соціального розвитку як цільовий індикатор рейтингу країни складається з 50 показників, що мають безпосередній вплив на якість життя людей. За результатами глобального дослідження «Індекс соціального розвитку» (далі – ІСР), розробленого американською неурядовою організацією Social Progress Imperative за підтримки Deloitte, Україна за рівнем соціального розвитку (із \$7457 ВВП на душу населення) за 2017 рік посіла 64 сходинку серед 128 країн. [107 <http://www.socialprogressindex.com/>]. Як свідчать результати цього дослідження, незначне поліпшення соціального розвитку для України відбулося у показниках «доступ до інформації та комунікацій», «свобода вибору та особиста свобода», «доступ до вищої освіти». Водночас незначне погіршення зафіксовано у напрямках «особиста безпека» та «толерантність». Україна має найвищі бали у позиціях «харчування та базове медичне обслуговування» (98,47 зі 100) та «доступ до базової освіти» (97,52), а найнижчі – «толерантність» (40,52) та «якість навколишнього середовища» (50,37).

Результати індексу соціального розвитку 2016–2017 років свідчать, що країни досягають суттєво різного соціального прогресу навіть за однакового рівня ВВП на душу населення.

Утім, країна з високим рівнем ВВП може мати високий рівень соціального розвитку за всіма показниками, проте розвиватися гірше за країни з таким самим доходом і навпаки.

Таблиця 3.1

Соціальний розвиток країни. Міжнародні індекси

Назва індикатора	Особливості використання	Рейтинг України	
		2017	2016
Індекс соціального прогресу	Показує рівень задоволення населення щодо соціальних та екологічних потреб. Згрупований у три напрями: містить 12 компонентів та 52 окремих індикатори. Для прикладу, розраховуючи індекс, враховують такі компоненти: харчування та медицина, забезпечення водою і житлом, персональна безпека, доступ до знань та інформації, дотримання прав людини та стан розвитку екосистем. Дає змогу діагностувати слабкі сторони в суспільстві	64	63
Індекс людського розвитку	За методикою ООН характеризує рівень людського розвитку в країні. Розраховується на базі трьох груп вимірювачів: тривалість життя і здоров'я, освітній і гідний рівень життя, оцінений через ВНД на душу населення за паритетом купівельної спроможності в доларах США. Залежно від значення ІЛР країни прийнято класифікувати за чотирма рівнем розвитку: дуже високий (42 країни), високий (43 країни), середній (42 країни) і низький (42 країни) рівень	76	84
Індекс щастя	Рейтинг охоплює 12 основних блоків: 1) ВВП на душу населення; 2) очікувана тривалість здорового життя; 3) якість життя (за 10-бальною системою); 4) соціальна підтримка рідних, друзів (соціологічний показник); 5) свобода життєвого вибору (соціологічний показник);	132	123

Закінчення табл. 3.1

Назва індикатора	Особливості використання	Рейтинг	
		2017	2016
	6) щедрість, благодійність (соціологічний показник); 7) рівень поширення корупції в державних органах та бізнесі; 8) позитивні емоції (відчуття щастя, радості, насолоди); 9) негативні емоції (відчуття неспокою, гніву); 10) рівень довіри до уряду; 11) рівень довіри до людей, суспільства; 12) якість державного управління, рівень демократичності		
Індекс глобальної конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index)	Комплексний інструмент, який оцінює розвиток інфраструктури, соціальний розвиток (освіта, ринок праці, соціальна відповідальність, професійна підготовка), валютний і фондовий ринок, роботу державного апарату, судову систему, ділову активність і криміногенну ситуацію. Містить групи соціальних показників, що у складі з іншими здійснюють вплив на конкурентоспроможність як регіонів, так і країни в цілому	85	79
Індекс соціальних інновацій	Індекс соціальних інновацій створений Economist Intelligence Unit (EIU), вимірюється у 45 країнах (G20 та OECD) Потенціал соціальних інновацій оцінюється за блоками: інституціональна та політична структура, доступність фінансування, рівень соціального підприємництва, глибина участі (залученість) громадянського суспільства	Україна у рейтингу не оцінювалась	

Джерело: [107, 265, 341, 385]

Експерти у висновках дослідження SPI звернули увагу на два ключових моменти: 1) безумовний вагомий зв'язок між індексом соціального розвитку та валовим внутрішнім продуктом на душу населення; 2) зв'язок між економічним та соціальним розвитком не прямо пропорційний. У країн з нижчим доходом спостерігаються невеликі зміни у ВВП на душу населення, проте супроводжуються значними досягненнями у соціальному розвитку. Отже, країни, які досягають

високого рівня доходу, мають уповільнену динаміку розвитку. Водночас було акцентовано на глобальних трендах, які є рушійними драйверами соціального прогресу. Це: 1) доступ до інформації та комунікаційних технологій, де понад 87% людей у всьому світі є абонентами мобільного телефонного зв'язку, а 95% живуть у зонах покриття мереж мобільно-стільникового зв'язку, понад 49% населення світу використовують інтернет; 2) доступ до вищої освіти. За останні чотири роки розширення доступу до вищої освіти посприяло досягненням у сфері соціального розвитку: 89 країн мають університети зі світовим рейтингом (у 2014 році таких країн було 75).

У 2016 р. за підтримки ООН група провідних експертів під керівництвом Дж. Хелівела (Канада), Р. Лейарда (Велика Британія) та Дж. Сачса (США) підготували Звіт з всесвітнього щастя (The World Happiness Report 2016 Update) [16] із визначенням індексу щастя. У цьому звіті представлено методологію та результати глобального дослідження «Рейтинг щастя» 2012–2015 рр.

Комплексним індикатором соціального розвитку вважається індекс людського розвитку. В Україні колективом науковців¹ упроваджено національний ІЛР. Він базується на методиках міжнародних стандартів та дає змогу сформуванню цільові орієнтири розвитку регіонів України, а для підприємств торгівлі, враховуючи основні соціальні калібровані показники національного індексу в розрізі блоків (відтворення населення, соціальне середовище, комфортне життя, добробут, гідна праця, освіта), брати до уваги під час прогнозу власної соціальної політики та розроблення стратегії. Інтегрований індекс людського розвитку в Україні з 2010 року втратив свої позиції на 14 пунктів. Найнижчими показниками за *індексом людського потенціалу* залишаються тривалість життя при народженні та валовий дохід на душу населення.

¹ Людський розвиток в Україні: трансформація рівня життя та регіональні диспропорції : монографія / відп. за випуск Л.М. Черенько, О.В. Макарова ; за ред. Е.М. Лібанової. – у 2-х томах. – Київ : ІДСД ім. М.В. Птухи ПАН України, 2012. – 436 с.

Таблиця 3.2

Динаміка глобального індексу конкурентоспроможності талантів для України у 2016–2017 рр.

№ пор.	Показник	Рейтинг 2016 р.	Рейтинг 2017 р.	Зміна рейтингу
1	Регуляторне середовище та гнучкість (умови) на ринку праці	91	103	-12
2	Приваблювання талантів	97	94	+3
3	Можливості кар'єрного зростання	72	64	+8
4	Здатність утримувати таланти, кваліфікований персонал	56	54	+2
5	Професійні та технічні навички працівників	40	66	-16
6	Глобальні знання	61	53	+8
7	Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів	66	69	-3

Джерело: The Global Talent Competitiveness Index 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/globalindices/docs/GTCI-2017-report.pdf> The Global Talent Competitiveness Index 2015–16 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.gtci2015-16.com/wp-content/uploads/2016/01/GTCI_2015-16_R5_Full_Book_Ebook.pdf

Стратегічна недооцінка соціального потенціалу розвитку – головна причина відставання України від розвинених країн. Таким чином, високий рівень соціальної нестабільності, відсутність на національному рівні соціальної цільової програми розвитку та різкі коливання споживчих настроїв впливають на економічні результати функціонування підприємства торгівлі.

Встановлення соціальних цілей передбачає досягнення певних параметрів розвитку соціального середовища підприємства торгівлі і визначається специфікою бізнес-моделі та рівнем розвитку менеджменту. Цілі можуть бути внутрішніми і відображати ступінь розвитку соціальних складових, і зовнішніми, що відображають соціально відповідальну поведінку підприємства торгівлі на макро- і мезорівні. Останнє більш значимо для планування у проєкціях для різних груп стейкхолдерів. Для глобальних компаній харак-

терно встановлення макроцілей (наприклад, досягнення згладжування гендерної нерівності у структурі управління компанією на певному ринку). Щоб успішно функціонувати на ринку, підприємство повинне чітко визначити фактори зовнішнього середовища та обрати чинники, які найістотніше впливають на його діяльність. З цією метою доцільно визначити основні фактори впливу на діяльність підприємства та тенденції розвитку (табл. 3.3).

До факторів макросередовища належать демографічні, економічні, політичні, соціокультурні та інші, що постійно змінюються і є джерелом перманентного занепокоєння для компаній. Для наочного представлення тенденцій розвитку факторів скористаємося формою табл. 3.3 і визначимо характер впливу факторів зовнішнього середовища на підприємство торгівлі (період з 2013 до 2016 р.).

Таблиця 3.3

Характеристика факторів впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств торгівлі України станом на кінець 2017 р.

Фактор	Тенденція розвитку фактора в Україні ¹	Характер впливу на діяльність підприємства торгівлі	Можливі дії підприємства
Рівень безробіття	Зростання: 2013 – 7,7%; 2014 – 9,7%; 2015 – 9,5%; 2016 – 9,7%; 2017 – 9,8%. Зростання трудової міграції	Дефіцит робочої сили Труднощі із залученням і пошуком кандидатів; цифрові технології витісняють професії і кількість працівників	Розроблення конкурентного соціального пакета, можливості професійного розвитку
Відтік дешевої кваліфікованої робочої сили	Тенденція негативна: кількість вакансій робітничих професій перевищує попит	Збільшення часу на пошук вакансій продавець, касир, адміністратор, пакувальник;	Розроблення конкурентного соціального пакета, гнучка система навчання,

Продовження табл. 3.3

Фактор	Тенденція розвитку фактора в Україні ¹	Характер впливу на діяльність підприємства торгівлі	Можливі дії підприємства
		зниження якості обслуговування у зв'язку з плинністю персоналу	адаптації, оплати праці та персональних винагород, кар'єрного просування Сприяння позитивному іміджу роботодавця у мережі
Зміна законодавчо-нормативної бази	Тенденція негативна умовно стабільна у зв'язку з політикою оподаткування, виведення коштів в офшори	Зміна податків призводить до тінізації торговельного бізнесу Контрафактна продукція впливає на репутацію	Лобювати інтереси ритейлерів, партнерство Дотримання принципів соціальної відповідальності, відхід від тіньових схем ведення бізнесу
Конкуренція за частку ринку у галузі	Зростання ринкової сили мультиформатних універсальних мереж, інтернет-магазинів	Зниження конверсії продажу; можливий відтік клієнтів; збільшення витрат на логістику, соціальний маркетинг; зміна концепту магазину	Всеканалність продажу; логістика операційних процесів в електронній торгівлі; спрощення процедур повернення товарів споживачу; проактивний брендинг
Зміна демографічної ситуації в Україні (населення – 42 266 700 осіб)	Тенденція негативна: за 2013–2017 роки чисельність скоротилась на 6,7%; смертність перевищує народжуваність	Спрощення проблем, пов'язане з погіршенням здоров'я працівників, пропагування сімейних цінностей у залученні споживачів	Привабливі умови та графік роботи, програма оздоровлення та харчування; матеріальна допомога відповідно до колективного договору

Продовження табл. 3.3

Фактор	Тенденція розвитку фактора в Україні ¹	Характер впливу на діяльність підприємства торгівлі	Можливі дії підприємства
Рівень доходів населення	Індекси споживчих цін за регіонами у грудні 2017 році зафіксовано на рівні 117%	Зниження платоспроможності населення, скорочення платоспроможного попиту	Пошук шляхів у скороченні операційних витрат, програма лояльності, персоналізовані пропозиції (через особистий кабінет)
Розвиток електронної торгівлі	Стійке зростання: оборот інтернет-торгівлі в 2016 р. – 39 млрд грн	Зростання конкуренції призводить до зменшення/втрати частки ринку, доходів оф-лайн торгівлі; поява цифрових професій	Розвиток соціальних та маркетингових технологій, конвергенція он/офлайн торгівлі; стимулювання кваліфікованих ІТ-фахівців
Розвиток інформаційних технологій	Тенденція експоненціального зростання цифрових технологій	Втрата частки ринку, конкурентних переваг у домінуванні продажу певної категорії товарів; швидкість поширення інформації про діяльність	Просування товарів омніканально, соціальний маркетинг, робота із споживачами в соціальних мережах, швидка реакція на запити оновлення/кількісне наповнення SKU
Екологічний фактор	Умовно позитивна у зв'язку з ухваленням законодавства про утилізацію відходів та використання ощадливих технологій	Збільшення витрат на впровадження нових технологій, що у довгостроковому періоді поліпшують операційні процеси,	Соціально відповідальний маркетинг (закупівля та/або виробництво екопродуктів ВТМ, дотримання правил і логістики збуту товарів)

Закінчення табл. 3.3

Фактор	Тенденція розвитку фактора в Україні ¹	Характер впливу на діяльність підприємства торгівлі	Можливі дії підприємства
		вивільняють кошти для підвищення якості обслуговування. Втрати від протермінованих товарів	Автоматизований моніторинг та використання електронних чипів про стан якості товарів, упровадження системи якості HoReCa та HACCP
Тиск громадянського суспільства	Умовно позитивна, але незначна з боку громадських організацій щодо порушення прав споживачів на підприємствах	Втрата репутації та відтік частки споживачів у разі порушення правил торгівлі	Соціальна відповідальність у просуванні та реалізації товарів та послуг, програма «таємний покупець»; інформаційна прозорість; активний брендинг підприємства торгівлі у соц-мережах

Джерело: авторська розробка

Примітка: ¹Для визначення тенденцій використано дані Держстату України.

Через реалізацію інтеграційних і міжсекторальних цілей, зазначає С. Калюгіна [115, с. 63–64], підприємство торгівлі здійснює залучення працівників на виконання суспільних цілей у стратегії розвитку суспільства.

Динаміка внутрішньої торгівлі (оптовий та роздрібний товарооборот, оборот електронної торгівлі), як зазначалось у попередньому розділі, демонструють стійку тенденцію зростання у 2014–2017 рр. в абсолютному вимірі (рис. 3.1).

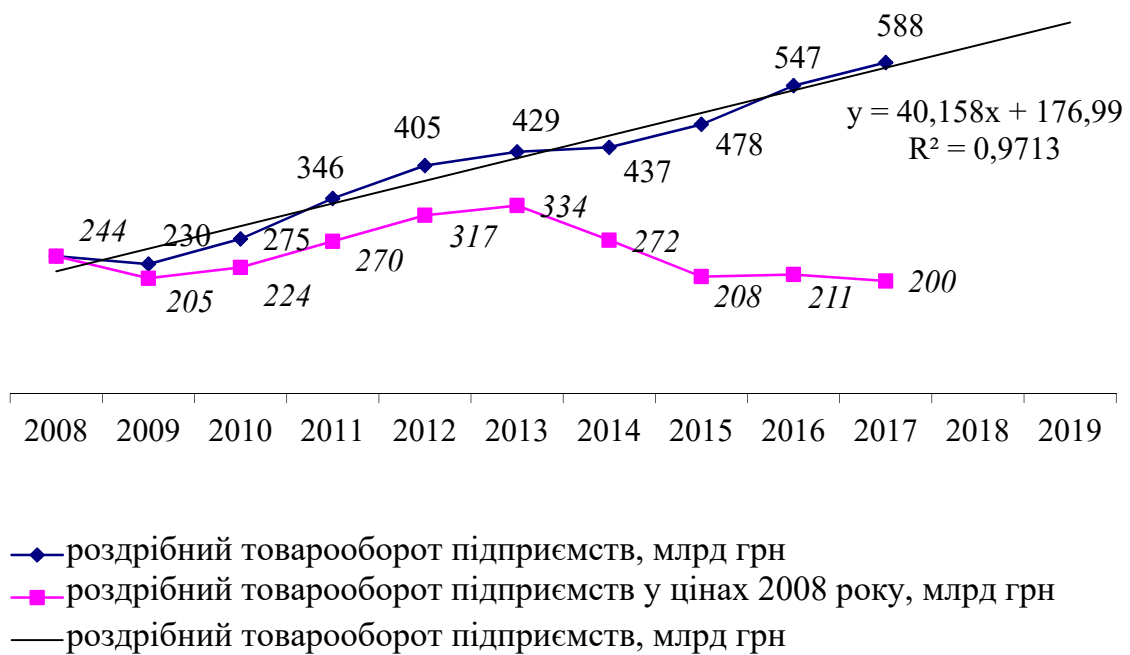


Рис. 3.1. Динаміка та тенденції розвитку роздрібногo товарообороту підприємств торгівлі в Україні

Джерело: побудовано за даними [52]

Але при коригуванні товарообігу на рівень інфляції (2008 базовий рік для порівняння) обсяг фізичного товарообігу, починаючи з 2014 року, щорічно знижується. Найвищий рівень інфляції зафіксовано у 2015 році (43,3%). Обсяг товарообігу у 2015 році зріс до відповідного показника у 2014 році на 41 млрд грн (на 9,3%), тоді як у цінах 2014 року оборот підприємств роздрібної торгівлі (його фізичний обсяг) знизився на 65 млрд грн (на 23,7%).

В умовах стрімкого зростання електронної комерції в Україні (рис. 3.2) керівництву інтернет-магазинів необхідно гнучко реагувати на можливі зміни у стратегії розвитку функціональних напрямів бізнесу.

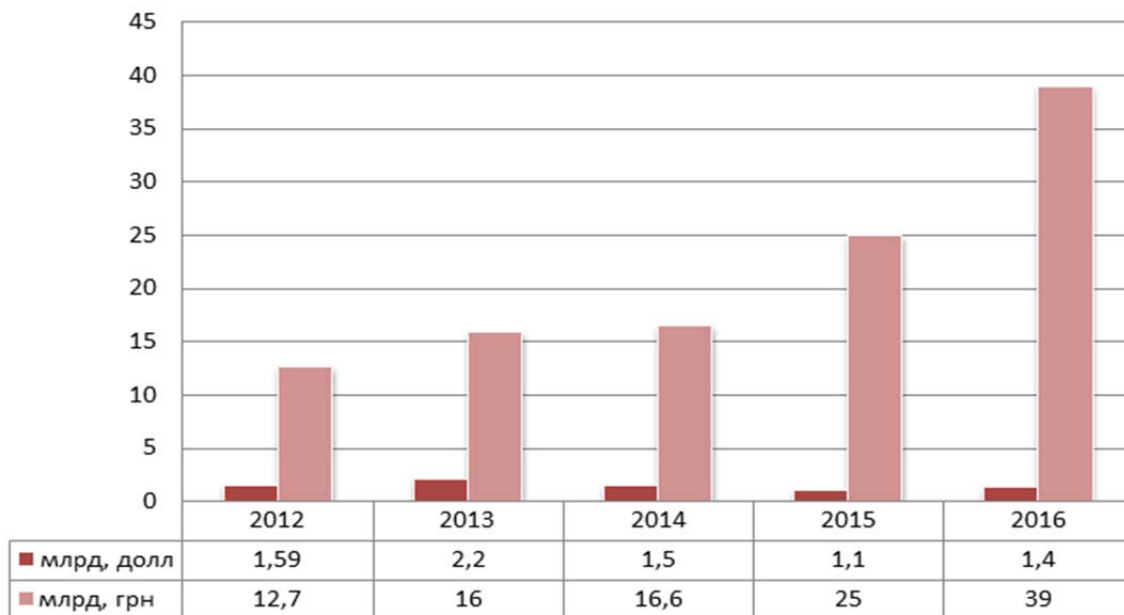


Рис. 3.2. Оборот електронної торгівлі в Україні

Джерело: Рынок e-commerce Украины в 2016 году показал положительную тенденцию [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://blog.ukrnames.com/internet-biznes/rynok-e-commerce-ukrainyi-v-2016-godu-pokazal-polozhitelnuyu-tendentsiyu>

Протягом 2015–2017 років, наприклад, лідери інтернет-магазинів Rozetka, Рerka.ua, Allo, Citrus.ua, Моyo.ua розвивали різні товарні категорії, трансформуючи модель бізнесу до рівня електронних супер- та гіпермаркетів, маркетплейсів. Локальні соціальні цілі характеризуються визначенням конкретних стратегічних результатів розвитку в кожній складовій соціального потенціалу підприємства, а також видом стратегії.

Як основне завдання внутрішньої торгівлі потрібно розглядати розроблення і реалізацію програми соціально-економічного розвитку різних сегментів торгівлі та підприємств суміжних галузей (рис. 3.3). В основу соціальної політики управління має бути покладено як особисту відповідальність самого працівника за своє життя, здоров'я, саморозвиток, так і відповідальність держави (національний рівень) за гідний рівень життя людини, підприємства (мікрорівень) – матеріальне забезпечення за результат виконуваної роботи, розвиток та самореалізацію потенціалу працівника.

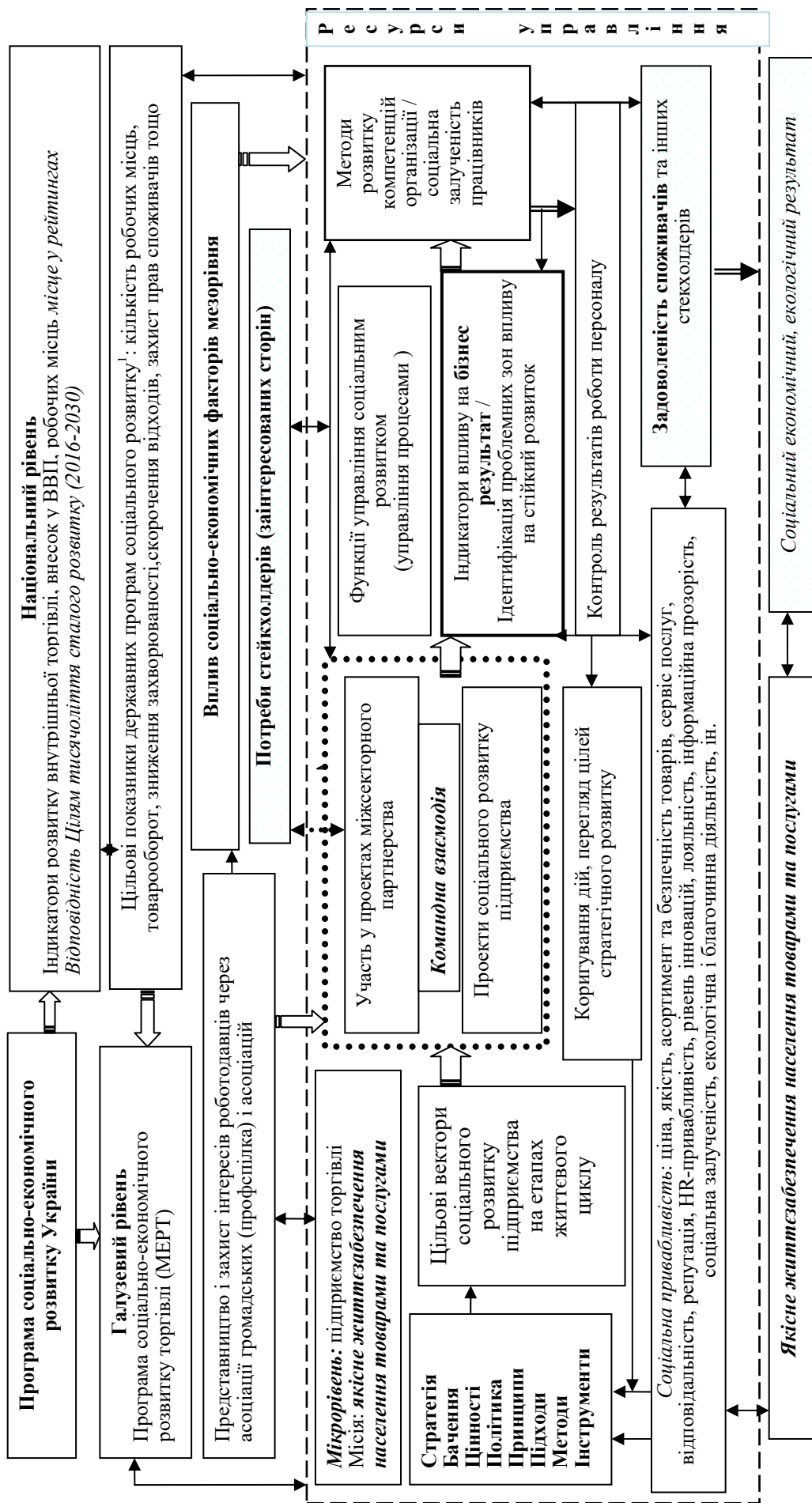


Рис. 3.3. Модель управління соціальним розвитком організації

Джерело: авторська розробка

Примітка. Умовні позначення: МЕРТ – Міністерство економічного розвитку і торгівлі України визначає стратегічні цілі розвитку торгівлі.

Таблиця 3.4

Орієнтовна система соціальних цілей підприємства торгівлі у контексті прийнятої Україною стратегії стійкого розвитку

№ пор.	Цілі* за 2015–2030 роки	Можливі дії та заходи організації у програмах та проектах розвитку	Орієнтовні індикатори виконання цілей підприємства
1	Боротьба з бідністю, досягнення продовольчої безпеки та покращення харчування	Підприємства торгівлі на основі соціального діалогу з благодійними організаціями та громадськими групами перерозподіляють продукти харчування нужденним, у притулки для бездомних, хоспіси	Кількість (кг, тонн) продуктів, товарів, переданих як допомога малозабезпеченим верствам населення та нужденним; частка екотоварів/ з маркуванням ВТМ, (%)
2	Забезпечення гендерної рівності і розширення прав	Забезпечення етичного кодексу компанії або у положеннях колективного договору. Запровадження професійних стандартів поведінки у профілях посад, системи оцінювання компетенцій	Співвідношення кількості зайнятих на керівних посадах: частка жінок, % Справедлива система кар'єрного зростання і надання рівного доступу у підвищенні професійної кваліфікації та ін.
3	Забезпечення підтримку здоров'я та поширення здорового способу життя	Упровадження оздоровчих програм для всіх категорій персоналу, що може включати профілактичні огляди і надання консультацій із здорового способу життя Піклування про працівників з обмеженими можливостями (створення спеціально обладнаних робочих місць)	Рівень абсентеїзму з причин захворюваності; кількість соціальних проектів; підтримка спорту в організації: кількість залучених працівників у спортивні секції, їх участь у змаганнях, конкурсах

Продовження табл. 3.4

№ пор.	Цілі* за 2015–2030 роки	Можливі дії та заходи організації у програмах та проектах розвитку	Орієнтовні індикатори виконання цілей підприємства
4	Забезпечення всеосяжного та справедливого доступу до якісної освіти	Підприємства торгівлі забезпечують підготовку та своєчасну адаптацію персоналу відповідно до зростаючих умов ведення бізнесу, впроваджують інноваційні технології навчання, пропагують цінність навчання протягом усього життя	Загальна кількість годин навчання на одного працівника Інвестиції у розвиток персоналу Співпраця з навчальними закладами: кількість студентів, що пройшли практику, кількість працевлаштованих випускників
6	Забезпечення доступності, стабільного управління та економії водних ресурсів	Підприємства можуть взяти зобов'язання щодо заходів економного споживання води, очищення і використання технічної, скорочення використання	Представлення інформації підприємства у відкритому доступі про кількість використаної води, наявних методів її очищення і рециклінгу
7	Доступ до сучасних видів енергії та її використання, розповсюдження	Підприємства торгівлі можуть долучатись до програм у використанні відновлюваної енергії або брати участь у її генеруванні. Підприємство може поставляти таку енергію іншим організаціям у певній кількості	Зобов'язання на поступовий перехід із зазначенням частки використовуваної зеленої енергетики. Наприклад, досягти 50–60% використання енергії з відновлюваних джерел до 2020 р.
8	Забезпечення робочих місць, гідна праця та економічне зростання	Підприємства торгівлі є потужною галуззю, що створює робочі місця, надає широкі можливості для розвитку людей і спільнот	озроблення необхідних регламентів і стандартів є основою для управління робочим часом, здоров'ям та безпекою працівників

Продовження табл. 3.4

№ пор.	Цілі* за 2015–2030 роки	Можливі дії та заходи організації у програмах та проектах розвитку	Орієнтовні індикатори виконання цілей підприємства
		Сприяти стабільному економічному зростанню, продуктивній зайнятості й забезпечувати гідне робоче місце та оплату праці	Свобода асоціацій та забезпечення того, щоб дискримінації не було
9	Інновації та інфраструктура	Створити стійку інфраструктуру, стимулювати інклюзивну індустріалізацію та стимулювати інновації	Розвиток нових концепцій форматів та соціальної інфраструктури. Зростання показників: товарообороту, лояльності до бренда, конверсії продажу, ін.
10	Скорочення нерівності в країнах і між ними	Обстоювати права людини і повністю підтримувати Декларацію прав людини ООН, МОП, звітувати	Упровадження ціннісного підходу з дотриманням прав людини у щоденній практиці
11	Розвиток спільнот та місцевих громад	Діяти на регіональному (місцевому рівнях), щоб підприємства торгівлі підтримували місцеві громади, брали участь у реалізації інклюзивних проектів	Обсяги соціального інвестування на підтримку проектів місцевих громад; кількість створених робочих місць тощо
12	Відповідальне споживання і ресурсо-ефективність	Скорочення продовольчих відходів та втрат у ланцюгу постачання і збуту Ціль 12.3 ООН – скорочення відходів	Звітування за основними напрямками скорочення втрат товарів та економії різних видів ресурсів, публікація даних на сайті про відповідальну утилізацію і рециркуляцію відходів

Продовження табл. 3.4

№ пор.	Цілі* за 2015–2030 роки	Можливі дії та заходи організації у програмах та проектах розвитку	Орієнтовні індикатори виконання цілей підприємства
13	Розробити заходи щодо зменшення негативного впливу на зміну клімату	Скорочення викидів вуглецю внаслідок торговельної діяльності	Зменшення кількості (% , тонн) спаленого сміття, пального та ін. Виробництво і реалізація екологічних СТМ товарів
14	Скоротити забруднення морських екосистем та захистити, відновити і сприяти стійкому використанню наземних екосистем	Ключове зобов’язання полягає в досягненні нульової чистої вирубки лісу в ланцюгу поставок до 2020 року. Сприяння розвитку рибних господарств, які б унеможливили надмірний вилов, браконьєрство. Дотримання принципів Конвенції ООН про біологічне різноманіття	Фінансування, спрямоване на збереження біорізноманіття у логістичних операціях від виробництва товарів. Декларування дій організації щодо сприяння скороченню усіх типів забруднення екосистем внаслідок діяльності на суші
16	Сприяти мирному та інклюзивному суспільству в інтересах сталого розвитку	Дотримуватися принципів соціального захисту працівників та прав людини при здійсненні операційної діяльності на всіх рівнях управління. Забезпечити доступ до правосуддя для всіх та створювати ефективні, підпорядковані та інклюзивні установи на всіх рівнях	Допомагати вирішувати соціальні проблеми у логістичних операціях поставки товарів, таких, як низька заробітна плата, свобода асоціацій та розширення можливостей робітників

Закінчення табл. 3.4

№ пор.	Цілі* за 2015–2030 роки	Можливі дії та заходи організації у програмах та проектах розвитку	Орієнтовні індикатори виконання цілей підприємства
17	Партнерство для досягнення цілей	Підприємства торгівлі в інтересах стійкого розвитку можуть активізувати глобальне та міжсекторне партнерство з метою соціального впливу на інші сфери діяльності та спільноти. Партнерські відносини із зацікавленими сторонами та експертами можуть надати цінний досвід у подальшому	Кількість спільних проектів. У даному контексті підприємства можуть визначити свої цілі у конкретному проекті чи програмах, спільних із клієнтами, громадськими організаціями (утилізація відходів, екомаркування, інклюзивна освіта, співпраця з агросектором тощо)

Джерело: авторська розробка

Примітка: * Формулювання цілей глобальної програми сталого розвитку, ухваленої 25 вересня 2015 року 193 державами-членами Організації Об'єднаних Націй на Саміті зі сталого розвитку в Нью-Йорку.

Спираючись на концепції еволюційного та стійкого розвитку, соціальної відповідальності бізнесу, ціннісного підходу та беручи до уваги специфіку торговельної галузі, цілком логічно розглядати механізм управління соціальним розвитком підприємства через систему цінностей [89, с. 91], яка пронизує всі бізнес-процеси та є його сутнісним ядром.

3.2. Методичні підходи до управління соціальним потенціалом

Головною цінністю української нації сьогодні стає людина та потенціал її розвитку. Історично торгівля – значущий вид економічної діяльності, який виконує важливу

соціальну місію для розвитку національної економіки, – задоволення потреб населення у якісних товарах та послугах, є індикатором платоспроможного попиту. Соціальний потенціал торгівлі виступає підґрунтям економічного механізму управління та каталізатором у процесах генерації соціальних новацій, формуванні програм лояльності споживачів до брендів товарів та підприємств. При цьому потенціал підприємства розглядаємо як сукупність природних умов і ресурсів, можливостей, запасів і цінностей, що можуть бути використані для досягнення певних цілей [143, 145].

Проблематику сутності та складових соціального потенціалу підприємства висвітлено у працях В. Бокарева, Г. Білоконенко, М. Боровик, І. Ворожейкіна, Е. Єгоршина, В. Гриньової, О. Коваль, М. Новікової. Рівні та структура соціального потенціалу промислового, фармацевтичного, виробничого підприємств було представлено у дослідженнях Н. Коленди, С. Штирбул, Е. Полякової, О. Посилкіної, Г. Скляр. Огляд цих робіт показує, що галузева специфіка та сучасні тенденції розвитку соціального потенціалу підприємств торгівлі використовується недостатньою мірою: не враховано специфіки економічної діяльності підприємств. Підприємства торгівлі перебувають у тісному взаємозв'язку з іншими секторами економіки. Лідерство соціально-економічного розвитку забезпечують сьогодні цифрові, маркетингові технології, інноваційні рішення в логістиці, гнучкість у роботі з виробниками щодо поставок якісної продукції.

Окремі питання формування резервів соціального потенціалу розвитку підприємства торгівлі та аспекти соціально-етичного маркетингу розкрито у дослідженнях Н. Краснокутської [145], А. Мазаракі [156], Є. Ромата [251], Н. Сичової [242], Дж.Ферні [242].

Економічним підґрунтям потенціалу соціального розвитку підприємств торгівлі виступає показник кількості підприємств та забезпеченість робочих місць (кількість зайнятих у торгівлі).

Указом Президента [216] в Україні затверджено Національну стратегію у сфері прав людини. У ній ідеться про забезпечення права на працю та соціальний захист, свободу думки і слова, вираження поглядів і переконань, доступу до інформації та вільного розвитку особистості, рівних прав та можливостей жінок і чоловіків тощо. Поки що вона має декларативний характер (на жаль, у стратегії не конкретизовано цільові результати, їх реалістичність).

Для визначення соціального потенціалу розвитку підприємства торгівлі проаналізуємо його сутність та структурування елементного складу на підставі узагальнення наукових праць (табл. 3.5). Поділяючи думку Н. Коленди щодо визначення підходів поняття «потенціал» [126, с. 106–107], за аналогією автор виокремив підходи до трактування соціального потенціалу підприємства, зокрема: 1) цільовий (Е. Скляр, Н. Краснокутська); 2) факторний (Н. Сичова, С. Штирбул, Г. Білоконенко); 3) ціннісно орієнтований (Е. Єгоршин, О. Посилкіна, Е. Полякова); 4) комбінований (Н. Коленда, О. Коваль, М. Боровик та ін.).

У літературі (Довбенко В.І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. / В.І. Довбенко, В.М. Мельник. – Львів : Львівська політехніка, 2010. – 232 с.), розглядаючи величину потенціалу підприємства виділяють три основні підходи:

1) ресурсний, орієнтований на визначення сукупності виробничих ресурсів, визначає його величину як сукупність фізичних і вартісних оцінок окремих елементів;

2) структурний – зорієнтований на визначення раціональної структури потенціалу підприємства, визначає його величину, виходячи з прогресивних норм і нормативних співвідношень, заданих розробленими технологіями, орієнтацію виробництва взагалі й окремих підсистем підприємства зокрема;

3) цільовий (проблемно орієнтований), спрямований на визначення відповідності наявного потенціалу досягненню поставлених цілей (ідеальному представленню про склад, структуру і механізм функціонування потенціалу).

Однак у підходах до трактування управління соціальним потенціалом підприємства торгівлі є певні особливості:

1) можливість активізації соціальних резервів підвищення ефективності управління підприємством;

2) сукупність організаційно-управлінських, соціально-інфраструктурних та особистісних факторів, що сприяють потенціалу соціального розвитку організації. Через специфіку торговельної діяльності важливе значення для підприємств торгівлі має система медичного забезпечення працівників та його можливості забезпечувати належний рівень умов для психофізіологічного здоров'я працівників. За даними Всесвітньої організації здоров'я, цей показник розглядають як стан рівноваги між адаптаційними (психофізіологічними) можливостями організму працівника та перманентно змінюваними умовами соціального середовища;

3) система знань та відносин, що забезпечують формування нових стимулів і мотивів економічного розвитку, новацій, форм. Для підприємства торгівлі важливою характеристикою має бути його здатність задовольняти мотиваційні потреби працівників, які у процесі діяльності повинні прагнути досягати поставлених завдань щодо якісного обслуговування споживачів;

4) комунікаційна взаємодія з різними групами стейкхолдерів, що набирає темпів зростання в електронній торгівлі, потребує розроблення маркетингових стратегій в інтернеті.

Управління соціальним потенціалом підприємства у науковій літературі розглядається у внутрішньому середовищі (система та механізм управління підприємством) та зовнішньому, оскільки торговельний бізнес апріорі спрямований на розвиток системи відносин із споживачем, клієнтами, постачальниками й іншими соціальними партнерами. Для оцінки впливу факторів на розвиток підприємства в окремих дослідженнях [31, с. 794–795; 56] соціальний потенціал розглядається на макро-, мезо-, мікрорівнях.

Головною компонентою соціального потенціалу визначено кадровий потенціал, що у досліджуваних працях (табл. 3.5) трактується як компонент (індивідуальний, особистісний, кадровий), нанорівень, кадровий субпотенціал тощо. Проте властивості кадрового компонента науковці розглядають по-різному: звужено, зазначаючи два або три субпотенціали, та більш розлого, виділяючи інтелектуальний, мотиваційний, професійний, психофізичний тощо. Оцінюючи кадровий потенціал соціального розвитку підприємства, автори М. Боровик, О. Коваль, Н. Сичова визначили такі елементні показники: соціальні виплати працівнику, витрати на соціальну інфраструктуру, соціальне страхування тощо. Узагальнюючи характеристику кадрової компоненти, констатуємо, що персонал підприємства виступає в ролі суб'єкта (керівники, менеджери, рада директорів, адміністрація тощо) і об'єкта впливу, який під дією факторів середовища всебічно розвивається у просторі й часі, здійснює своє відтворення та життєзабезпечення.

У науковій літературі автори І. Ворожейкин, О. Коваль, Е. Складар, Н. Сичова [32, 123, 244, 250], досліджуючи соціальний, кадровий та інноваційний потенціали підприємств як їх складову, розглядають інтелектуальний потенціал людини (групи, підприємства, суспільство).

У генеруванні соціальних інновацій підприємства створюватиме благодатне підґрунтя синергія інтелектуально-творчого потенціалу і професійного досвіду персоналу підприємства. Інтелектуальний потенціал – здатність накопичувати, використовувати й генерувати нові знання (інтелект – лат. *intellectus* означає розумові здібності, здатність людини мислити, думати). Керівникам підрозділів підприємства торгівлі сьогодні потрібно акцентувати на розробленні методичного інструментарію в оцінюванні творчого, інноваційного потенціалів та використовувати відповідні критерії у програмах розвитку талантів, лідерства тощо.

Таблиця 3.5

**Трактування поняття «соціальний потенціал»
та його структурування на підприємстві**

Автор, джерело	Сутнісна характеристики СП	Структурування соціального потенціалу підприємства СПП	Відмінні характеристики
О. Коваль [123]	Сукупність особистісних якостей працівників, що використовуються в процесі праці, засоби і ресурси підприємства, які забезпечують його соціальний розвиток з метою підвищення ефективності виробництва [123, с. 175]	<p><i>Компоненти СПП:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>особистісний</i> (інтелектуальний, інноваційний, психофізичний); – <i>організаційний</i> (забезпечення охорони здоров'я, ергономіки робочих місць, санітарно-гігієнічних умов; розвиток організаційної культури, система трудових відносин); – <i>формування відтворення та здатності до праці персоналу</i> (мотивація, соціальна інфраструктура програми підвищення кваліфікації, додаткове страхування) 	Запропоновано потенціал відтворення працівників у моделі СПП, наявність повторення елементів соціальної інфраструктури, що впливає на достовірність в оцінюванні СПП

Продовження табл. 3.5

Автор, джерело	Сутнісна характеристики СП	Структурування соціального потенціалу підприємства СПП	Відмінні характеристики
С. Штирбул [285]	Система відносин, що забезпечує формування нових стимулів і мотивів економічного розвитку, новацій, нових форм поєднання факторів виробництва й алокації ресурсів [285, с. 18]	<p><i>Рівні СП:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – нано – сім'я, – мікро – працівник, малий, середній та великий бізнес; – макро – держава, транснаціональні корпорації; – метарівень – громадянське суспільство загалом 	СП – активна сила, справляє <i>синергетичний ефект</i> від сукупності факторів
Е. Скляр [123]	Можливість активізації соціальних резервів підвищення ефективності управління підприємством, створення сприятливих умов праці для розвитку інтелектуальних, адаптаційних та етичних здатностей працівників	<p><i>Елементи СП</i> промислового підприємства:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>особистісний</i> (професійний, інноваційний, інтелектуальний, духовно-моральний психофізичний); – <i>адміністративний</i> (гарантування промислової безпеки, розвиток і мотивація) 	Виокремлення адміністративного компонента

Продовження табл. 3.5

Автор, джерело	Сутнісна характеристики СП	Структурування соціального потенціалу підприємства СПП	Відмінні характеристики
Е. Сторшин [65]	Соціальний потенціал – історично створена система знань, умінь, установок, відносин, культур, потреб, мотивації людини	<i>Соціальні підсистеми людини:</i> соціальні здібності (інформаційний та інтелектуальний потенціал, що можуть бути використані людиною у всіх сферах діяльності); соціальні потреби (духовні блага, статус, кар’єра); соціальна мотивація; соціальні відносини	Визначена соціальна діяльність, спрямована на створення різних благ
Н. Коленда	Наявні і приховані можливості визначеного об’єкта, що реалізуються у процесі спільної діяльності за відповідних умов та його здатностей діяти у відповідних сферах з метою отримання бажаного результату [126, с. 114]	<i>Рівні СПП:</i> індивідуальний, груповий, підприємства, регіону, та суспільства <i>Компоненти СПП:</i> потенціал соціальної інфраструктури, соціальної політики, кадрової політики [127, с. 953–954]	Надана комплексна характеристика СПП

Закінчення табл. 3.5

Автор, джерело	Сутнісна характеристики СП	Структурування соціального потенціалу підприємства СПП	Відмінні характеристики
Е. Полякова [208]	Рівень громадянської свідомості й соціальної зрілості, ступінь засвоєння працівником норм ставлення до праці, ціннісних орієнтацій	<i>СПП</i> ототожнюється з індивідуальним потенціалом працівника, як система навичок всіх категорій персоналу	Охарактеризовану статичну сторону рівня СПП обмежено лише розвитком персоналу
В. Посилкіна, О. Горбунова [210]	Динамічна складова, спрямована на ефективне використання ресурсів досягнення місії та цілей діяльності, задоволення інтересів власників та споживачів	<i>Субпотенціали СПП</i> кадровий; соціальної забезпеченості та захищеності; організації праці; мотиваційний; творчо-інтелектуальний	Розглядає соціально-економічний потенціал. Розкрито тільки компоненти внутрішнього СПП
Н. Сичова [242]	Сукупність організаційно-управлінських індивідуально-особистісних факторів, що сприяють соціальному розвитку підприємств торгівлі	<i>СП підприємства торгівлі</i> : – соціально-побутові умови функціонування персоналу; – особливості трудової поведінки; – ключові компетенції персоналу	Зосередження на внутрішній компоненті СП підприємств торгівлі, роль трудової поведінки працівника

Джерело: систематизовано автором [89, с. 90–91]

У монографії «Соціально-етичний маркетинг» автори Є. Ромат, А. Мазаракі та ін. [251, с. 70–72] зміст концепції соціального маркетингу розглядають як управлінську технологію, що визначає першочерговість соціальних потреб розвитку підприємства та суспільства та орієнтує виробників і продавців товарів на глибоке проникнення в природу людських потреб і способів задоволення. У даному контексті необхідно зазначити, що пул аналітичних інструментів, якими володіє маркетинговий підрозділ підприємства, відіграватиме головну роль у формуванні потенціалу продажу. Сучасна торгівля перейшла у площину віртуальних стосунків, хмарних технологій. У практиці управління підприємством світові лідери компаній успішно використовують потужний потенціал соціальних та професійних мереж у партнерстві з теле- та радіо-, медійними ресурсами, адже вони є носіями цінної інформації. Вивчаючи зовнішнє середовище соціального впливу на підприємство, аналізують макроситуаційні фактори впливу в регіоні та інших цільових ринках країни або глобального ринку.

Запропоновано виділити потенціал *соціальних сервісів торгівлі* у мережевому просторі, спрямований на розвиток каналів просування товарів у мережі (інтернет-ресурси), створення соціальних контактів, реалізації доброзесних практик на принципах соціального партнерства та відповідальності [89, с. 92].

Отже, *соціальний потенціал організації містить* (рис. 3.4): структурний, екологічний, інтелектуальний, кадровий, в тому числі психофізіологічний, творчий субпотенціали, репутаційний (компетентність власників), соціальних мереж, організаційний, партнерський, економічний (адже для розвитку потенціалу працівників необхідне формування соціальної інфраструктури).

Окремі автори акцентують на безліч соціально-етичних та інноваційних проблем, які зосереджено у сфері ведення торговельного бізнесу, що потребують вирішення на засадах соціального партнерства (діалогу), зокрема:

– недосконалість нормативно-законодавчої бази, що регулює відносини постачальника;

- невизначеність ролі держави в інституті соціального партнерства;
- низька мотивація роботодавців й торговельних асоціацій у соціальному діалозі, хоч їхня формальна кількість достатня (державна підтримує переважно великий бізнес: преференції у розміщенні об'єктів торгівлі, викуп земельних ділянок під забудову);
- цінова пропозиція торговельних центрів щодо орендних ставок для різних форматів підприємств тощо.

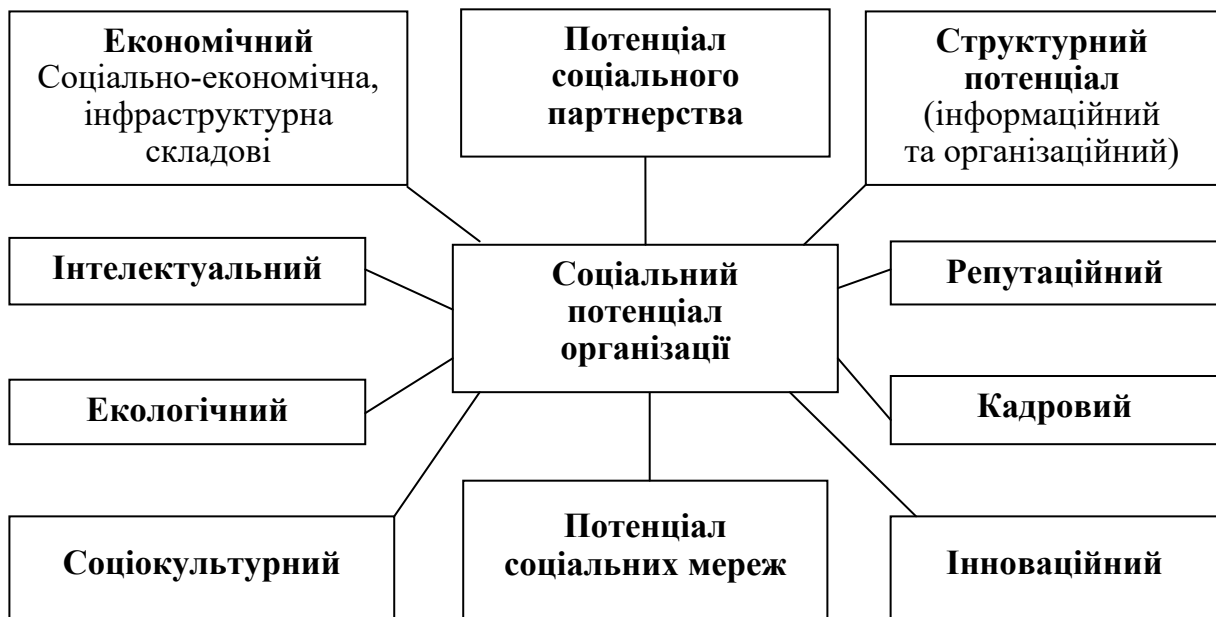


Рис. 3.4. Соціальний потенціал підприємства торгівлі

Джерело: авторська розробка

Дж. Мор і Р. Спикман [363] вважають, що основними характеристиками партнерських відносин є такі фактори, як довіра, прихильність до партнера, координація дій, якість комунікацій між підприємствами, що взаємодіють, здатність врегулювання конфліктів шляхом спільного розв'язання проблем.

Отже, логічно виокремити для зовнішнього напрямку соціального розвитку підприємства торгівлі субпотенціал соціальних сервісів торгівлі у складі економіко-забезпечувального компонента, який характеризує розвиток каналів

просування товарів у мережі (інтернет-ресурси) та створення соціальних контактів (у мережі), в тому числі потенціал утримання постійних покупців (клієнтів) тощо. Перманентні зміни в якості та кількості інформаційних запитів споживачів вимагають удосконалення соціальних комунікацій (мереж) та цілеорієнтованої концентрації на каналах розповсюдження інформаційних потоків, їх структурі та контенті самих інформаційних ресурсів. У цій площині потенціал можливостей підприємства полягає у налагодженості функцій соціально-етичного маркетингу: змістовій тематиці про асортимент товарів, їх якість, цінові стратегії у поєднанні з якістю обслуговування, придбання товарів/послуг, в тому числі через інтернет-магазини.

Соціальна активність підприємства сприятиме збільшенню лояльності споживачів, отже, розширенню ринку збуту та зростанню престижу організації. Соціальне середовище підприємства торгівлі – важливий компонент для залучення споживачів. Архітектура, дизайн, мерчандайзинг товарів, створення гарної атмосфери під час здійснення покупок, професійна поведінка торгового персоналу справляє позитивне враження на споживача.

В умовах часового дефіциту для більшості споживачів цінністю стає легкість вибору покупки/послуги. Приймаючи рішення, споживач іноді схильний зосереджувати увагу на одній з характеристик або частині інформації про товар. Персоналу підприємства необхідно бути професійно підготовленим, щоб запропонувати створення додаткової соціальної цінності – отримання споживачем задоволення від власного вибору покупки. Поряд з цим реалізація потенціалу соціальних новацій, заснованих на вивченні економічної поведінки споживачів (потрібно враховувати місце покупки, планограму магазину, зручність для покупця розрахунків, візуалізацію і мерчандайзинг, віртуальну спроможність показу товарів тощо), можлива в забезпеченні залученості персоналу в бізнес-процеси, раціональне використання соціальних мереж.

Професійні стандарти поведінки персоналу є невід'ємною частиною кожної професії. Для працівників торгівлі це особливі

правила, за якими оцінюють результати роботи колективу підприємства, його репутацію. У стандартах поведінки персоналу міститься реалізована якість послуги, в якій уречевлена духовно-ціннісна частинка праці окремого працівника. Потенціал (резерви) соціального розвитку підприємства торгівлі оцінюватимуть як дельта кількісні та якісні зміни складових.

Нині у формуванні соціальної привабливості підприємства торгівлі вагому роль відіграє безпосередній досвід взаємодії працівників сфери продажу з різними клієнтами через електронні засоби комунікації, соціальні мережі, форуми тощо.

Типи споживачів, які здійснюють покупки та надають коментарі в інтернеті, умовно поділяють на п'ять груп [83].

- 1) задоволені покупкою і рівнем обслуговування;
- 2) задоволені продуктом, але не задоволені сервісом (доставка, своєчасне повідомлення про наявність/відсутність на складі);
- 3) задоволені сервісом, але негативно відгукнувся про товар (часто на форумах клієнти відзначають перебільшення магазином властивостей продукту, невідповідність зовнішнього вигляду тощо);
- 4) дезінформовані, яким неправильно або взагалі не надана інформація про товари/послуги підприємства торгівлі;
- 5) тролі, – поширюючи неправдиву інформацію та чутки про компанії, бренди, товари/послуги в інтернет-просторі, можуть удаватися до неетичного висловлювання, образ, чорних коментарів.

Із кожною такою групою споживачів торговельному персоналу (call-центрів) необхідно вибудовувати діалог, правильно висловлювати позицію в інтернеті, моніторити засоби представлення інформації зацікавленим групам впливу.

Тому увага керівників підрозділів має бути зосереджена на своєчасному та адаптаційному навчанні торговельного персоналу стандартів клієнтоорієнтованої поведінки у системі взаємодій «керівник–працівник–клієнт». У зв'язку з цим керівникам підрозділів важливо виявляти мотиви поведінки

персоналу (дод. Е): наскільки значимі для нього результати діяльності, рівень амбітності досягненні цілей, адекватність самооцінки професійних можливостей і здатностей працівника вирішувати проблему клієнта, високий внутрішній локус контролю у взаємодії з клієнтом (тобто готовий брати на себе відповідальність у складних завданнях, шукає альтернативні способи задовольнити потребу клієнта).

Соціальний механізм управління розвитком підприємства полягає в інтегративній здатності накопичувати, зберігати, реалізовувати, вдосконалювати та відновлювати у просторі й часі потенціал з метою отримання якісного результату (прогресу) управління знаннями. Він передбачає розвиток технологій професійного навчання персоналу, розроблення мотиваційних програм та створює можливості для залученості та лояльності працівників. Економіко-забезпечувальна компонента визначає розвиток інформаційної бази та об'єктів соціальної інфраструктури, рівень використання соціальних стандартів у торгівлі.

Якщо працівник уникає труднощів у вирішенні проблеми клієнта, шукає причини, пояснення в обставинах або інших людях, то це свідчить про зовнішній локус контролю або низький рівень відповідальності за дії. Важливо, щоб поведінка керівників спрямовувалась на те, аби працівники відчували свою значимість у компанії, усвідомлювали поставлені цілі, в досягненні яких вони особисто зацікавлені.

Цілком погоджуємося з авторами [12, с. 32], що людиною рухають потреби до розвитку і домінування (людина економічна) та соціальні (людина соціальна). «Це дві нерозривні суперечності, які борються та визначають людську діяльність». Таким чином, результативна діяльність підприємства зумовлюється ціннісною орієнтацією, рівнем розвитку соціальних та професійних компетенцій.

Використовуючи модель Демінга, представимо її у контексті вдосконалення соціальної політики в управління розвитком підприємства (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Циклічна модель управління потенціалом соціального розвитку підприємства

Джерело: авторська розробка

3.3. Індикатори управління соціальним розвитком

Зосередження уваги менеджерів на професійній майстерності фахівців кадрової служби, зацікавленості керівників підрозділів та їхній готовності відповідати за процеси розвитку працівників підприємства виступають головними чинниками, що дають змогу успішно трансформувати роботу торговельного персоналу в бік виконання стратегічних цілей підприємства. Проведене автором дослідження (шляхом опитування, аналізу інформації у соціальних мережах, на форумах сайтів) професійних реакцій працівників торгівлі у процесі роботи з клієнтами виявило такі недоліки у розвитку соціальної компетентності [75, с. 51–52]:

- недостатній рівень комунікативних компетенцій, що не дає змогу встановити діалог і впливати (іноді скеровувати)

- на поведінку клієнта та сприяти йому в досягненні його цілей (отримання задоволення від покупки);
- неетичне спілкування у різних конфліктних ситуаціях (повернення бракованого товару, несвоєчасно надана послуга, негативний відгук у соцмережах, дзвінки на гарячу лінію тощо): працівник втрачає емоційну рівновагу, нетактовно спілкується з колегами, клієнтами, некоректні висловлювання під час взаємодії з клієнтами (споживачами), в тому числі з використанням соціальних мереж, про керівництво, товари, умови праці;
 - використання керівниками соціального мобінгу в роботі з підлеглими, що проявляється в ігноруванні запитів працівників, необ'єктивному оцінюванні їхньої діяльності, а також зловживання працівниками різних категорій маніпулятивними методами впливу та владними повноваженнями у виконанні завдань, досягненні цілей, що призводить до звільнення персоналу за власним бажанням, дисциплінарні порушення тощо;
 - слабо розвинені компетенції організованості, лідерства: у процесі діяльності керівники підрозділів, адміністратори не завжди можуть розставляти цільові пріоритети у виконанні завдань, що змінюються в магазині протягом робочого дня; немає своєчасного зворотного зв'язку; доведення до підлеглих необхідної службової інформації тощо;
 - неадекватна реакція на помилки підлеглих, що призводить до їх агресивності, незадоволеності роботою та погіршення соціально-психологічного клімату в команді, колективі;
 - надмірна трудомісткість виконуваних робіт працівниками з напруженим графіком виходу на роботу в передсвяткові та святкові дні породжує непорозуміння з колегами щодо розподілу робіт у торговельному залі;
 - некоректне обговорення адміністраторами мереж конфліктних ситуацій у профілях клієнтів, що впливає на репутацію магазину;
 - ненадання здачі споживачу (у роздрібній мережі) через брак розмінної монети у касі, недостатня поінформованість

- про можливості форм оплати за покупки (кілька покупок або надання послуг), що беруть участь в акціях партнерства з іншими компаніями (банк, ресторан тощо);
- несвоєчасна консультативна, інформаційна або ресурсна допомога, що зазвичай призводить до наслідків у переговорних процесах поставки або збуту товарів/послуг (наприклад, суперечливі моменти у проведенні акційних покупок, надання чи ненадання знижок клієнту);
 - немотивована поведінка керівника у проведенні змін, що не найкращим чином позначається на його ініціативності у вдосконаленні операційних процесів електронної торгівлі з їх видимою необхідністю.

Таким чином, здатність вибудовувати аргументацію своїх ідей/рішень у взаємодії з клієнтами, постачальниками та іншими стейкхолдерами посідає чільне місце у професійній поведінці торговельного персоналу в Україні. Особливо це характерно для продавців, менеджерів з продажу, торговельних представників, які представляють інтереси компанії в соціальних мережах та інших електронних місцях продажу. Науковці зазначають [132,139, 200], що ця категорія працівників повинна досконало розбиратися у специфіці роботи соціальних мереж, володіти комунікативними техніками в ситуації конфлікту, мати повноваження вирішувати проблему клієнта. Аналізуючи підходи до оцінювання соціальних компетенцій торговельного персоналу, варто відзначити рекомендації менеджерів з персоналу, які акцентують на використанні відкритих (атестація, тестування) і неявних способів оцінювання (наприклад, таємний покупець, що дає змогу діагностувати якість обслуговування персоналу, вміння працювати з конфліктними покупцями, наскільки поведінка продавця вплинула на вибір клієнта). Важливо організувати процедуру знайомства з відповідними регламентами щодо оцінки персоналу і, що вкрай важливо, з цілями, показниками та критеріями результативності працівників та їхніх безпосередніх керівників, адже останні приймають рішення про належний рівень виконання роботи підлеглими.

Перелік компетенцій, що враховують hr-менеджери в системі оцінювання та програмах професійного навчання різних категорій працівників, за змістовим наповненням, функціоналом та структурою можуть бути різними на підприємствах торгівлі. Наприклад, мерчандайзер може виконувати як представницькі функції, так і контрольні, працювати за договором або у штаті підприємства та іноді поєднувати функції менеджера з продажу. Серед основних компетенцій мерчандайзера у практиці підприємств торгівлі зазначають [75, с. 52]: *комунікація* (встановлення формального і неформального контактів, вміння висловлювати думки, ідеї в ситуаціях спілкування з різною кількістю людей, переконувати), *орієнтація на розвиток* (швидкість та ефективність засвоєння знань та навичок, застосування нового досвіду різної складності), *самоорганізація* (вміння узгоджувати поведінку людини з метою досягнення конкретної цілі; планувати роботу і розподіляти навантаження); *якість і відповідальність за результат* (досягнення результатів необхідної якості у встановлений строк, відповідальна поведінка за результат перед колегами, дотримання взятих на себе зобов'язань).

Соціально-поведінкові аспекти компетентності торговельного персоналу мають бути гармонізовані з індивідуальним планом розвитку, пов'язаним із цінностями й стратегічними цілями підприємства, сприяти функціональному залученню працівника у світ споживчих настроїв покупців.

Аналіз змісту посадових інструкцій (продавець, менеджер з продажу, торговельний представник, категорійний менеджер, мерчандайзер, асистент менеджера), положень про оцінку працівників торгівлі свідчить про певні характеристики у функціоналі цих посад та наявного набору і змісту компетенцій (B2B, B2C). Так, серед безпосередніх завдань і обов'язків менеджера із збуту (розд. 1 Класифікатора професій) визначено такі: керівництво структурним підрозділом із збуту, розроблення та забезпечення реалізації планів з продажу товарів, установа зв'язків із споживачами, торговельними підприємствами та посередниками, організація підготовки

й підписання договорів, аналіз обсягів продажу та пошук способів їх збільшення [75]. Окрім безпосереднього продажу певних товарів, до завдань менеджера може належати збільшення обсягів продажу в майбутньому, забезпечення зростання популярності торговельної марки (бренда) підприємства серед потенційних споживачів цього типу товарів, збільшення авторитету підприємства як лідера продажу певної продукції тощо. Наприклад, категорійний менеджер у компанії дистриб'ютора, онлайн-магазинів будуть подібні у формуванні цільових завдань або ключових показників ефективності *KPI*, однак різнитись у критеріальних оцінних індикаторах, функціоналі, наборі компетенцій, що формують конкурентні переваги. Корпоративні *KPI* обов'язкові для включення в оцінні форми для майже всіх працівників, якщо на підприємстві впроваджена система збалансованих показників, моделі компетенцій. Узагальнення досвіду торговельних мереж (ТОВ «АТБ-маркет», «Metro Cash&Carry», Novus, Silpo, ТОВ «Фора», Fozzi, ТОВ Allo) у підходах до формування й оцінювання діяльності торговельного персоналу (переважно менеджерів з продажу, торгових представників, мерчандайзерів, категорійних менеджерів, касирів, продавців, адміністраторів) засвідчило про певну схожість функціональних характеристик компетенцій та показників, але різну наповненість виконуваних завдань за охопленням та видів робіт.

Методичне забезпечення оцінювання діяльності ключового торговельного персоналу в більшості мережевих підприємств торгівлі (в тому числі торгівля В2В2С), як свідчить дослідження, визначена та/або перебуває у перманентному стані розвитку, вдосконалюється. У практиці оцінювання персоналу в галузі торгівлі застосовують переважно такі види показників: а) цільові, що вказують на виконання поставлених завдань, цілей; б) процесові – визначають якість та ефективність виконуваної роботи (задоволеність клієнта у процесі надання послуг, позитивні і негативні рецензії, скарги); в) зовнішні (прогнозовані), які залежать від впливу макро- та мезофакторів, що діють на підприємство (наприклад, частка ринку, цінові коливання, товарооборот тощо).

Важливим і складним завданням для менеджменту є встановлення обґрунтованих цільових значень показників діяльності підприємства та їх каскадування на інші рівні для підрозділів та посад шляхом опитування менеджерів, торговельного персоналу, аналітичного огляду розміщених резюме на кадрових сайтах, торговельних мереж, довідника професій.

Складені профілі торговельного представника (табл. 3.6) та менеджера з постачання (табл. 3.7) можна доповнити і використати під час розроблення професійних програм підготовки менеджерів й у навчальному процесі. Торговельний представник безпосередньо підпорядковується менеджеру відділу збуту або менеджеру з питань регіонального розвитку департаменту продажу певного регіону (залежно від організаційної структури відділу збуту).

Таблиця 3.6

Узагальнений профіль торговельного представника

<i>Мета роботи</i> Збільшення частки ринку товарів/послуг підприємства на встановленій території. Забезпечення максимальної присутності асортименту товарів у торговельних точках відповідно до встановлених стандартів викладу товарів
Вимоги до посади
<i>Мати</i> середню технічну або вищу (бакалавр) освіту, досвід роботи у сфері продажу товарів (зазначається категорія товарів) не менш як рік; акуратний зовнішній вигляд, аналітичні здібності та лідерські якості, здатність і прагнення до навчання; <i>мати навички:</i> <ul style="list-style-type: none">• розвитку прямого продажу, презентації, ведення переговорів та укладання договорів;• ведення документації; <i>бути:</i> стресостійким та готовим до змін; чесним, ініціативним і цілеспрямованим; <i>знати:</i> <ul style="list-style-type: none">• основи менеджменту, маркетингу, мерчандайзингу та бухгалтерського обліку,• правила і стандарти мерчандайзингу, що прийняті в компанії,• специфіку території та техніку продажу

Закінчення табл. 3.6

Функціонал	
<ul style="list-style-type: none"> – розвиток контактів з новими клієнтами; керування продажем шляхом сегментування товару й продажем на визначені території; – контроль рівня складських залишків у клієнтів і забезпечення їх своєчасного поповнення; – контроль своєчасної й якісної доставки продукції клієнтам, відстеження термінів придатності товарів; • дотримання асортиментної, цінової політики компанії і мерчандайзингових стандартів у торговельних точках; • забезпечення збереження торговельного обладнання; • виявлення і своєчасне інформування керівництва про порушення цінової політики, випадки демпінгу; • розгляд скарг покупців, рекламації; виявляти причини їх виникнення, давати рекомендації і вживати заходів до їх усунення; • забезпечення збирання комерційної інформації в торговельних точках під час проведення маркетингових досліджень ринку, співпрацювати з клієнтами у проведенні акцій; контроль повернення дебіторської заборгованості 	
Завдання	
<ul style="list-style-type: none"> • організація й контроль системи управління продажем на території; • забезпечення якісного рівня обслуговування та задоволення потреб клієнтів; • підтримування домінантного над конкурентами рівня дистрибуції; • організація і проведення переговорів з клієнтами для своєчасного повернення грошових коштів; • своєчасне інформування безпосереднього керівника або співробітника служби безпеки про невиконання клієнтом договірних зобов'язань з повернення заборгованості; якісне заповнення форм звітності за стандартами підприємства 	
KPIs	<ul style="list-style-type: none"> • виконання плану продажу, дистрибуції та мерчандайзингових стандартів у торговельних точках на визначеній території; розширення клієнтської бази; • дотримання нормативів дебіторської заборгованості; • своєчасне надання достовірної звітності; відсутність скарг клієнтів
Компетенції: прагнення до розвитку, клієнтоорієнтованість, лідерство, гнучкість, комунікабельність	

Джерело: складено автором за результатами власного дослідження [75, с. 53]

Таблиця 3.7

**Профіль посади менеджера з постачання в торгівлі
(система B2C)**

Цілі: 1) збільшення обсягу продажу і валового доходу за рахунок ефективного просування товарних категорій шляхом досягнення максимальної споживчої задоволеності; 2) досягнення максимальної віддачі на вкладені в товарний запас кошти
Компетенції*: клієнтоорієнтованість, залученість, прагнення до розвитку, орієнтація на результат, партнерство, комунікація
Функціонал*
<ul style="list-style-type: none">• Участь у розробленні та затвердженні загальної стратегії асортиментів категорії• Визначення критеріїв, побудови асортиментної матриці та її контроль• Вивчення маркетингової інформації, комерційних пропозицій і рекламних матеріалів з метою виявлення стійкого попиту на нові групи або зміни попиту на продукти з наявного асортименту• Управління категоріями з метою забезпечення максимальних планових показників від них• Визначення й формулювання чіткої стратегії для категорій відповідно до стратегії компанії й потреби ринку• Організація й контроль портфеля постачальників/брендів• Участь у визначенні закупівельної політики та проведенні переговорів з постачальниками• Участь у формуванні планових показників категорій та їх контроль• Участь у розробленні й реалізації цінової стратегії• Участь у розробленні, реалізації й контролі системи продажу• Контроль наявності стратегічних асортиментів і лідерів продажу згідно з плановими показниками• Робота з оптимізації витрат• Спільне розроблення й проведення активностей з вендорами та ефективне використання маркетингових бюджетів вендорів
Вимоги
<ul style="list-style-type: none">• Досвід у сфері закупівель не менш як рік• Глибокі знання ринку постачальників• Спеціальні знання продуктів і трендів• Комунікативні навички управління відносинами• Досвід у сфері категорійного менеджменту• Вища економічна освіта

Закінчення табл. 3.7

<p>Завдання</p> <ul style="list-style-type: none"> • Визначення й контроль складу товарних категорій • Визначення й контроль ціноутворення й способів реалізації товару • Визначення й контроль закупівельної політики щодо товарів і постачальників • Розвиток наявних категорій і участь у створенні власних торговельних марок • Організація й контроль системи керування в каналі продажу • Забезпечення ефективності маркетингових заходів • Забезпечення ефективності продажу і залишків • Участь у плануванні основних показників • Керівництво підлеглими співробітниками
<p>KPIs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Виконання плану з обороту товарів (в тому числі у розрізі товарних категорій) • Виконання плану доходу • Дотримання нормативів оборотності товарних запасів • Частка ринку (річна) з урахуванням стратегічних цільових орієнтирів організації

Джерело: складено автором [75, с. 53]

Примітка:* Функціонал може варіюватися залежно від специфіки торговельного бізнесу підприємства та взаємодії повноважень відповідальності й контролю в управлінні продажем між відділами, організації бізнес-процесів підприємства, логістики.

Серед типових помилок та стилів поведінки торговельного представника було визначено індикатори соціально-поведінкової некомпетентності даної категорії персоналу, зокрема [14]:

- низький рівень емоційного інтелекту: не вміння володіти емоціями, стримувати почуття гніву;
- агресивна поведінка, дратівливість, грубість у спілкуванні; невпевнена поведінка у переговорному процесі (готовність підкоритися волі і бажанням опонента, не вміння обстоювати інтереси компанії, відмовити у проханні);

- дезінформація й приховування істинних чинників низької ефективності та результатів роботи;
- переведення ділових контактів в особисту площину.

Визначити, наскільки ефективно функціонує система оцінювання, можна за динамікою показників діяльності підприємства, його філій, підрозділів. Найпоширенішими *KPIs* для професійних категорій працівників у сфері продажу є виконання планів з обороту та доходу за категоріями товарів, виконання нормативів оборотності запасів, кредиторської заборгованості, показники рекламаций у зв'язку з поверненням бракованих товарів, частка ринку (табл. 3.8) Категорійний менеджер та асистент категорійного менеджера – це внутрішня назва професійних назв, яку використовують підприємства торгівлі.

Таблиця 3.8

Характеристика критеріїв результативності (KPIs) для окремих категорій посад на підприємствах торгівлі

Назва посади	Критерії результативності
Директор магазину (формату дискаунтер)	<ul style="list-style-type: none">• Виконання плану товарообороту, %• Дотримання нормативів списання втрат у магазині, %• Продуктивність праці персоналу (співвідноситься з фондом оплати праці)
Менеджер в роздрібній торгівлі непродовольчими товарами (KPI категорійного менеджера*)	<ul style="list-style-type: none">• Виконання плану з товарообороту (місяць, рік)• Виконання плану доходу з дотримання нормативів оборотності товарних запасів• Частка ринку (річна) з продажу товарних категорій (дані можна порівнювати з урахуванням даних консалтингових компаній, наприклад, GfK здійснює моніторинг продажу)

Закінчення табл. 3.8

Назва посади	Критерії результативності
Торговець комерційний (КРІ асистента категорійного менеджера*)	<ul style="list-style-type: none"> • Виконання нормативів з оборотності кредиторської заборгованості • Виконання плану заявок і поставок • Виконання нормативів запасів товару на складах повернення постачальникові • Дотримання нормативів товарного запасу • Зниження кількості скарг шляхом збільшення числа закритих рекламаций

Джерело: авторська розробка

Примітка*: Цільові значення КРІ встановлюють щомісяця у гривнях, євро та доларах (у разі збуту імпортованих товарів), нормативи можуть корелюватися залежно від налагодженої логістики з постачальником, розмірів складських, торговельних площ, фіксуватись у гривнях, днях, ін.

Наприклад, оцінювання персоналу інтернет-магазинів України (rozetka.ua, allo.ua, foxtrot.com.ua, eldorado.com) для регіональних представників, середніх і великих дистриб'юторських компаній здійснюється на основі даних оперативного аналізу ситуації за такими показниками: частка ринку, яку займає підприємство за оцінюваний період, а також частка обороту товарів за категорією (або брендами) на ринку (таку інформацію надають GfK), кількість проданих товарних позицій у гривнях і валюті. У системі управління великих підприємств використовується грейдова система класифікації посад, яка може відрізнятися кількістю грейдів, вишкою окладу, набором компетенцій для різних профілів посад, а також системою оплати праці й винагород.

Упровадження системи оцінювання персоналу за компетенціями дає змогу за описом поведінкових маркерів (як правило, адаптованих до відповідних професійних категорій посад) приймати раціональні рішення щодо рівня професійного розвитку персоналу, коригувати програми навчання.

З огляду на специфіку роботи магазинів мережі (автоматизація всіх бізнес-процесів) система оцінювання має бути:

простою і зрозумілою; функціональною; результативною. У зв'язку з цим для магазинів торговельних мереж характерна практика розділення зон відповідальності між керівником магазину і його заступником. А саме: керуючий відповідальний за виконання основних комерційних показників, тому що займається бюджетуванням магазину (складанням плану основних комерційних показників: товарообігу по сегментно, фонду оплати праці і рівня списання товару до товарообігу). Тому оплата праці керуючого магазином складається з фіксованої (65%) і змінної частин (35%). Розмір змінної частини залежить від рівня виконання таких комерційних показників:

- % виконання плану з товарообороту;
- % втрати у магазині;
- продуктивність персоналу (співвідноситься з фондом оплати праці).

Заступник керуючого магазином виконує основні технологічні функції, що забезпечують життєдіяльність підприємства: планування, організація і контроль усіх бізнес-процесів (рух товару: замовлення, приймання, викладення, продаж товару, виконання всіх регламентів), а також мотивація лінійного персоналу. Відповідно до функціоналу, оплата праці заступника керуючого магазином складається з фіксованої (65%) і змінної (35%) частин. Розмір змінної частини залежить від виконання таких показників:

- чек-лист (звіт про параметри для перевірки стану торговельного залу);
- плинність лінійного персоналу.

Така система мотивації адміністративного персоналу оптимальна для типового підприємства роздрібної торгівлі, оскільки сприяє досягненню основної мети – отримання прибутку з мінімальними товарними втратами. Що стосується самого персоналу, то матеріальна складова мотивації найефективніша для підприємств цієї сфери.

Спираючись на кращий досвід підприємств торгівлі, відзначимо, що система оцінювання професійної компетентності персоналу не має бути статичною, а трансформуватись і вдосконалюватись відповідно до стратегічно-тактичних змін у бізнес-процесах електронної торгівлі та викликів конкурентного середовища. Такий підхід дасть змогу забезпечити: одержання результатів, що дають можливість проводити оцінку рівня ділових можливостей фахівців (рівня граничної компетенції), визначати сферу й характер діяльності, де потенціал конкретного менеджера у сфері продажу даватиме найбільший ефект; універсалізацію базових компетенцій працівників та створення висококваліфікованого кадрового резерву фахівців із широкими знаннями й навичками робіт у різних сферах торговельної діяльності та пулу талантів, що успішно пройшли цикли професійних ротацій для повноцінного задоволення бізнес-потреб підприємства, які виникають у процесі комплектації штату вакантних управлінських посад.

На основі синтезу когнітивно-біхевіорального та системного підходів розроблено результативну модель управління поведінкою персоналу (рис. 3.6). Механізм моделі управління відображає існування єдності та причиново-наслідкового зв'язку між кадровими процесами і компетентнісно-мотиваційною природою потреб працівників у досягненні індивідуальних та цільових результатів підприємства. Найбільш явними сигналами (індикаторами) можна вважати ухилення керівника від відповідальності за прийняті рішення, безініціативність, несаможиттєвість, нечесність (можливість видати напівправду за істину).

Через встановлення стандартів поведінки персоналу, забезпечення тісного взаємозв'язку між стратегічними цілями підприємства (підрозділів) й індивідуальними кожного працівника залежатиме реалізована якість послуги, в якій уречевлена їхня духовно-ціннісна соціально-поведінкова реакція.

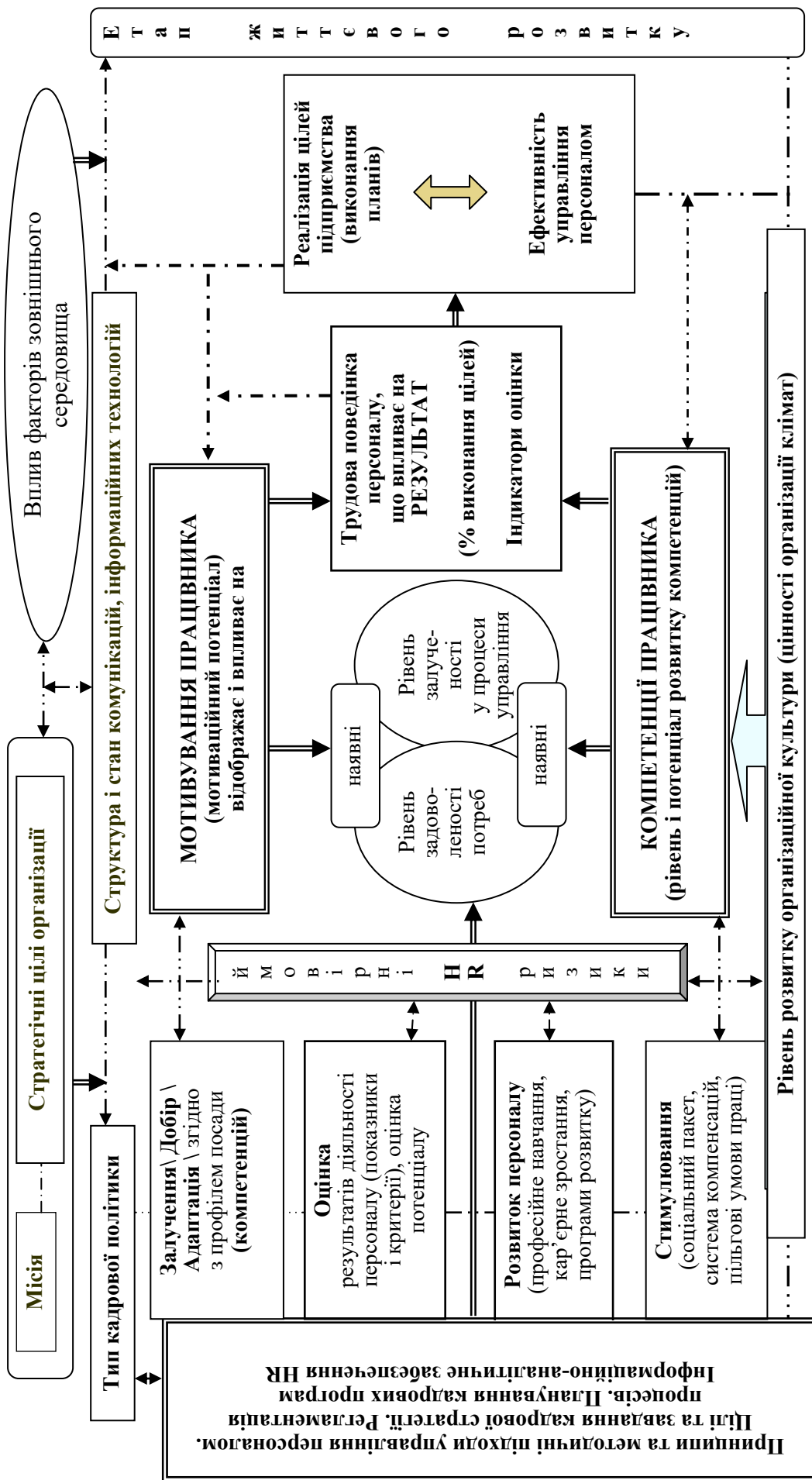


Рис. 3.6. Когнітивно-поведінковий підхід до результату управління персоналом організації
Примітка ←...→ взаємозалежність процесів ⇒ прямий вплив на процес
 Джерело: авторська розробка

Результати управління процесами соціального розвитку підприємства, а також рівень соціальної відповідальності визначаються на основі складання внутрішніх і зовнішніх (нефінансових) соціальних звітів, що ґрунтуються на показниках, пов'язаних із соціальною відповідальністю бізнесу, впровадженням міжнародних стандартів SA 8000 (забезпечує визначення етичних критеріїв виробництва товарів і послуг), GRI, стандартів серії ISO 9000, ISO 14001 та OH SAS 18000, якістю продукції, умовами та охороною праці, захистом навколишнього середовища (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Індикатори управління соціальним розвитком з використанням стандартів

Назва індикатора	Сутнісна характеристика	Особливості використання
Показники задоволеності споживачів якістю та асортиментом товарів і послуг	Оборот торгівлі: наявність/відсутність скарг (їх кількість) на якість товарів та рівень обслуговування; частка власних торговельних марок (private label) в асортименті продукції; цінова пропозиція на соціальні групи товарів (дотримання законодавства у встановленні цін); наявність/відсутність програм лояльності та акційних програм	Переваги: дають змогу споживачеві порівнювати ціни на товари та послуги підприємств торгівлі, здійснювати вибір корисних товарів за оптимальними цінами. % ВВП підприємств торгівлі у формуванні бюджету забезпечує соціальні виплати для населення, якість життя
Global Reporting Initiative, GRI	Стандарт визначає стан соціально-відповідальної політики компанії щодо стейкхолдерів, а також здатність підприємства впливати на позитивні зрушення на міжнародних ринках	Переваги: структурує соціальні, економічні та екологічні показники діяльності, дає змогу простежувати динаміку та тенденції розвитку, вимагає інформаційної прозорості перед аудитором,

Продовження табл. 3.9

Назва індикатора	Сутнісна характеристика	Особливості використання
	Звіт включає широкий діапазон показників відповідно до реалізованих підприємством принципів КСВ	результативності підприємств торгівлі Можна використати лише найважливіші показники соціального позиціонування, побудови відносин зі стейкхолдерами. Недоліки: висока вартість соціального аудиту, прийнятна для великих підприємств торгівлі
OHSAS 18001 Система управління охороною праці та виробничої безпеки	Стандарт оцінки систем управління охороною праці та виробничої безпеки OHSAS 18001 [319] забезпечує скорочення ризиків для здоров'я працівників, споживачів та громадськості	Переваги: впровадження стандарту підвищує соціальну цінність підприємства, забезпечує безпеку бізнес-процесів, відповідальність перед персоналом, споживачем
BSC (Balanced Scorecard) – збалансована система показників	Система BSC базується на використанні ключових показників КРІ (Key Performance Indicators) щодо управління розвитком підприємства, в тому числі і соціальним. Передбачає розробку груп показників для кожного підрозділу й окремого працівника	Дає змогу оцінити, наскільки ефективна діяльність компанії у виконанні цілей стратегії. Недоліки: потребує високої кваліфікації керівного складу в розробці збалансованих показників і своєчасної корекції у процесі розвитку підприємства

Закінчення табл. 3.9

Назва індикатора	Сутнісна характеристика	Особливості використання
Стандарт Investors in People https://www.investorsinpeople.com/iip-standard	Стандарт відображає практичні результати організації за трьома напрямками: лідерство, підтримка і вдосконалення діяльності. Показники оцінюються в контексті, що свідчить про певний внесок кожного працівника у розвиток підприємства	Комплексна оцінка показників передбачає абсолютні і відносні професійного розвитку персоналу, кадрових процесів: рентабельність витрат на персонал, рівень розвитку, ефективність витрат тощо. <i>Недоліки:</i> потребує індивідуального підходу до формування комплексної системи показників менеджменту персоналу, корекції програмного забезпечення

Джерело: [312, 319, 344]

Основними принципами створення звітів GRI (глобальна ініціатива зі звітності в галузі сталого розвитку) розроблення загальноприйнятих показників оцінювання соціальної відповідальності перед персоналом, споживачами, партнерами та суспільством і можливість порівнювати показники; взаємозалежність та нормативність; зрозумілість і прозорість; надійність.

Ці критерії розроблені для глобального рівня охоплення, вони узгоджені не лише з Global Reporting Initiative, а й з Міжнародними стандартами фінансової звітності (IFRS), що дає змогу світовій бізнес-спільноті мати загальноприйняті індикатори соціальної стабільності. Утім, частка підприємств торгівлі, що публікують соціальні звіти, в Україні мізерна. Натомість у країнах ЄС звітування за соціальними показниками особливо для великих підприємств обов'язкове (табл. 3.10). Франція, Бельгія, Норвегія, Велика Британія, Німеччина перетворили соціальну звітність компаній в ефективний інструмент державної політики, що підвищує загальний соціальний рейтинг самих країн.

Таблиця 3.10

Вимоги країн ЄС щодо показників соціальної звітності

Країна, рік	Складові (показники) соціальної звітності
<p>Франція з 1977 р. – соціальний звіт для організацій, персонал яких налічує більш як 300 осіб, з 2003 р. – соціальний звіт з охорони праці та навколишнього середовища</p>	<p>Звіт Bilan Social містить інформацію щодо практик найму на роботу, оплати праці, відносин між керівництвом і персоналом, охорони здоров'я й умов праці, навчання і професійної підготовки. Підприємства, що здійснюють діяльність на біржі, зобов'язані подавати інформацію про вплив їхньої діяльності на суспільство, ступінь дотримання основних принципів і прав у сфері праці, затверджених деклараціями МОП, а також заходи щодо просування цих принципів серед субпідрядників філіями французьких організацій</p>
<p>Велика Британія з 2005 р. стандартизований соціальний звіт відповідно до закону «Про обов'язкову корпоративну соціальну звітність підприємств, що котируються на біржі»</p>	<p>Національний інститут стандартизації Великої Британії розробив стандарту Accounting Standrds Board – ASB. У соціальному звіті розкривається інформація про безпеку праці і здоров'я персоналу, політику найму, навчання, розвитку, бізнес-етики, продуктивність працівників; суспільно важливих проблем (питання охорони здоров'я, наявності у виробничому ланцюгу соціальних ризиків). Соціальна відповідальність клієнтської бази, впливи на місцеве співтовариство (шум, забруднення повітря і води), а також дотримання прав людини і корінних народів</p>
<p>Норвегія з 1998 р. у складі звіту інформація як платника податків</p>	<p>У національний та іноземний бізнес, що провадить діяльність на території країни і є суб'єктом оподаткування, згідно з законом про бухгалтерський облік обов'язково включає до преамбули інформацію про операційне середовище, гендерну рівність, стан довкілля, а також про заходи, які можуть запобігти або зменшити негативний вплив компанії</p>

Закінчення табл. 3.10

Країна, рік	Складові (показники) соціальної звітності
Бельгія з 1995 р. підприємства повинні до річного звіту обов'язково додати звіт Bilan Social	Соціальний звіт містить загальну інформацію щодо соціальної структури персоналу, практик найму і розвитку персоналу, плинності кадрів, заходів з просування і професійної підготовки працівників. Великі організації готують повний звіт, малі та середні (з кількістю працівників більш як 20 осіб) – скорочений. Звіт подається до Національного банку Бельгії, який контролює достовірність інформації
Швеція з 2009 р.	Підприємства державної власності подають звіт щодо екологічної безпеки, економічної та соціальної діяльності
Данія з 1993 р.	«Закон про захист навколишнього середовища» містить вимоги екологічної звітності для найбільших забруднювачів
ФРН Нефінансовий звіт з 2004 р. згідно з вимогами законодавства про бухгалтерський облік	Підприємства звітують про ключові нефінансові показники діяльності щодо екологічного впливу і стан людського капіталу. Це обов'язок великих підприємств та холдингів

Джерело: складено на основі [125, с. 101–102]

У вітчизняній практиці основний наголос в управлінні підприємством ставлять на визначенні умов праці персоналу, охороні та безпеці праці, обслуговуванні споживачів. Досить легкою у використанні варто виокремити методичний підхід визначення соціальної цінності, яка враховує коефіцієнти якості продукції, внутрішнього браку, витрати на маркетинг (табл. 3.11). Згідно з ціннісним підходом, головне завдання в межах операційної системи підприємств полягає у забезпеченні цінності для споживача і виробника, встановлення балансу між ними.

На сьогодні особливого значення набуває встановлення якісних та взаємовигідних зв'язків підприємства із соціумом, що передбачає розвиток відносин зі споживачами і суспільством загалом, дотримання принципів екологічної

безпеки. Набір показників створення соціальної цінності для споживачів – дієвий інструмент визначення рівня соціальної відповідальності лише за наявного обсягу фактичних даних з діяльності підприємств, що досі не притаманно вітчизняним підприємствам внутрішньої торгівлі, на відміну від іноземних торговельних підприємств, які значну увагу приділяють соціальним показникам та розробленню програм соціального розвитку, корпоративних програм для споживачів.

Таблиця 3.11

Алгоритми розрахунку показників соціальної цінності підприємства для споживачів

Назва показника	Формула розрахунку
Коефіцієнт підвищення якості продукції	$SV_c^1 = \frac{\text{Витрати, пов'язані з реалізацією програм з впровадження нових систем і стандартів якості}}{\text{Кількість реалізованих програм, спрямованих на підвищення якості продукції}}$
Коефіцієнт економії втрат внутрішнього списання товарів	$SV_c^2 = \frac{\text{Витрати, зумовлені браком виробів}}{\text{Загальний обсяг випуску продукції}}$
Індекс фінансування процесів з моніторингу якості продукції	$SV_c^3 = \frac{\text{Витрати на маркетингові дослідження і встановлення ступеня задоволення споживачів якістю продукції}}{\text{Кількість відповідних маркетингових досліджень}}$
Коефіцієнт втрат внаслідок штрафів, скарг	$SV_c^4 = \frac{\text{Сума штрафів, сплачених за недотримання законодавства в області якості продукції}}{\text{Кількість штрафів, сплачених підприємством}}$
Індекс інноваційності продукції	$SV_c^5 = \frac{\text{Інвестиції на удосконалення (модифікацію) наявної продукції та проектування нових виробів}}{\text{Загальний обсяг випуску продукції}}$
Зведений показник	$SV_c = SV_c^1 - SV_c^2 + SV_c^3 - SV_c^4 + SV_c^5$

Джерело: Галушко О. Соціальна цінність як один з ключових індикаторів економічного оцінювання потоку створення цінності / О. Галушко // Ефективна економіка, 2010 – № 3 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=163>

Важливим індикатором розвитку є показник соціального інвестування, що дає змогу визначити ступінь диверсифікації соціальних інвестицій, рівень організаційної підтримки й інформаційного оснащення процесу планування і реалізації соціальних програм.

Заслуговує на увагу методика, запропонована колективом авторів [10, 30], в основі якої – визначення цільових нормативних показників внутрішніх і зовнішніх соціальних інвестицій, а також оцінювання ефективності як порівняння з цими показниками. Соціально відповідальне інвестування – процес прийняття інвестиційних рішень, що в межах традиційного фінансового аналізу враховують соціальні та екологічні наслідки інвестицій. Основними кількісними показниками виступають обсяг продажу, прибутку та соціальних інвестицій. Під час анкетування компаній враховують як якісні, так і кількісні показники. Проте необхідно зазначити про наявність фактора суб'єктивізму, який виникає під час анкетування для визначення якісних показників. Система показників інформаційної прозорості, екологічної безпеки, фінансування соціальних проектів та програм надасть можливість усім групам стейкхолдерів порівняти цінності підприємств торгівлі, їхнє вміння вести чесну конкурентну політику та відкриту співпрацю із партнерами.

Нині використовуючи соціальні інновації та інформаційні технології, дозволять підприємству інтегрувати соціальні цінності та ідеологію щодо ресурсозбереження, екологізації, волонтерства в щоденну практику на всіх структурних рівнях управління. Ключові завдання цифрової трансформації, що постають перед фахівцями з управління персоналом, – це ефективний рекрутинг, навчання, залучення мотивованих працівників, які здатні генерувати інновації, досягати цільової результативності праці.

Методологія дослідження для діагностики показників соціального розвитку підприємства базувалася на системному узагальненні та обґрунтуванні емпіричної бази власного дослідження національних торговельних операторів. Інформаційні дані агрегувалися шляхом вибіркового опитування керівників

підприємств, менеджерів з персоналу (N=74) під час конференцій, круглих столів, форумів, що проходили у КНТЕУ та його філіях протягом 2015–2017 років.

Емпіричний досвід виміру ефективності роботи персоналу в більшості підприємств торгівлі базується на сукупності груп ключових індикаторів (табл. 3.12).

Більшість міжнародних компаній вимагають від hr-підрозділів візуалізації даних у реальному часі, аналітичних висновків про дохідність інвестицій у персонал (ROI), щоб пов'язати навчання і розвиток для оцінки продуктивності праці.

Таблиця 3.12

Індикатори та критерії аналітичного оцінювання управління розвитком персоналу

Група показників	Визначення	Інтерпретація критеріїв
1. Індикатори ефективного рекрутингу персоналу		
hr-привабливість компанії	Кількість поданих резюме на кожну вакансію	Характеризує успішність роботи зі створення і підтримання позитивного іміджу роботодавця на ринку праці
	Кількість претендентів-випускників на одну вакансію	Критерій: тенденція до зростання, кількість резюме має перевищувати рівень кадрових потреб
Вартість проведення співбесіди	Час керівника, витрачений на співбесіду, грн + час працівників кадрової служби, витрачений на співбесіду, грн/кількість кандидатів, що пройшли інтерв'ю	Відображає вартість співбесіди з претендентом на посаду. Цей показник можна використати як аргумент під час обговорення необхідності проведення програм підвищення лояльності, покращення умов праці. Критерій: тенденція до зниження

Продовження табл. 3.12

Група показників	Визначення	Інтерпретація критеріїв
Вартість оплати праці у загальних витратах	Сума витрат на оплату праці /загальна сума витрат організації (грн, %)	Збільшення або зменшення частки порівнюється за аналогічний період із продуктивністю праці, рівнем отриманих доходів у разі економії на кадрових витратах. Має значення для аналізу ефективності реалізації стратегії (рішень)
Якість найму	Число прийнятих працівників, які були підвищені у посаді + кількість осіб, рейтинг (оцінка) яких зріс у звітному періоді/ загальна кількість прийнятих	Характеризує якість прийнятих рішень щодо нових працівників: наскільки вибір кандидата виявився вдалим у застосуванні наявних методів оцінки персоналу
ROI адаптації (рівень повернення інвестицій)	Дохід від навчання співробітника – витрати на навчання/ витрати на адаптацію * 100%	Даний показник складно розрахувати для усього персоналу; дає змогу оцінити рівень віддачі працівника від вкладень у первинне навчання (адаптацію) персоналу. Критерій: понад 100%
Витрати на адаптацію працівника	Час, витрачений на адаптацію нового співробітника + час, відведений на адаптацію / середнє число нових осіб в компанії за звітний період	Показує, наскільки ефективно наймати працівників ззовні. Для цього необхідно до витрат на адаптацію додати всі інші витрати, пов'язані з наймом нового працівника, і порівняти їх з витратами на найм всередині компанії
2. Індикатори якості роботи кадрової служби		
Продуктивність праці	Виручка від реалізації/середньо-облікова чисельність працівників	Відображає, наскільки ефективно працює персонал. Тенденція до підвищення. Аналізується у динаміці за категоріями персоналу в розрізі факторного впливу

Продовження табл. 3.12

Група показників	Визначення	Інтерпретація критеріїв
Індекс задоволеності клієнтів, %	Кількість осіб, які задоволені роботою кадрової служби / загальна кількість осіб, що брали участь в опитуванні	Критерій: тенденція до зростання показника. Аналізують причини незадоволення (аспекти роботи hr-менеджера)
% складених профілей	Кількість посад, на які складено профілі (посадові інструкції)/загальна кількість посад*100%. Аналізують з точки зору актуальності розвитку бізнесу	
Швидкість оформлення документів, запитів	Тривалість транзакції: дата надходження документа – дата завершення його обробки або передачі	Визначає час, який витрачається на обробку кадрової документації. Застосовують під час визначення необхідності впровадження нових технологій
<i>2.1. Показники динаміки розвитку персоналу</i>		
Коефіцієнт неявок	Кількість неявок (годин)/ максимально можливий фонд робочого часу	Відображають ефективність контролю за співробітниками організації
Коефіцієнт використання робочого часу	Фактично відпрацьований робочий час/максимально можливий фонд робочого часу	Чим менший показник, тим ефективніше. Різниця – абсентеїзм
Витрати, пов'язані з плинністю кадрів	Прямі витрати на найм і/або заміщення нових працівників + непрямі витрати на найм і/або заміщення нових працівників*	Показник характеризує втрати, які спричинила компанії висока плинність кадрів. Комплексний аналіз причин звільнення працівників, їхня ефективність за період роботи.
Коефіцієнт плинності	Кількість звільнених працівників/середньоблікова чисельність працівників	З'ясовується, наскільки цінними були працівники порівняно з інвестиціями в персонал

Продовження табл. 3.12

Група показників	Визначення	Інтерпретація критеріїв
Коефіцієнт прийняття	Кількість прийнятих працівників/середньо-облікова чисельність працівників	Свідчить про ефективність управління персоналом, а саме: наскільки персонал задоволений умовами роботи в організації
Коефіцієнт вибуття	Кількість вибулих працівників/середньо-облікова чисельність працівників	
Рівень стабільності	Кількість співробітників, що працюють з початку звітної періоду/загальна кількість працівників на початок звітної періоду	
Рівень звільнень	Кількість звільнених співробітників/середньооблікова чисельність у звітному періоді	
<i>2.2. Задоволеність клієнтів</i>		
Індекс задоволеності зовнішніх клієнтів, %	Відсоток задоволених клієнтів роботою працівника (окремого підрозділу, філії підприємства). Важлива якість оцінки за шкалою (від абсолютно не задоволений до абсолютно задоволений) з розбивкою на бали (чотири-, п'яти-, семи- та десятибальну)	
Кількість відгуків у мережах	Аналізується контент позитивних або негативних відгуків, зроблених працівниками, клієнтами та ін. аудиторіями у соціальних та професійних мережах. Моніторинг здійснюється у взаємодії з маркетинговим та PR-підрозділами	
Рівень лояльності (NPS)	Визначається за чотиривимірною шкалою (матрицею лояльності працівника): високий, середній, низький. Аналізуються причини паралельно з інструментами задоволеності. Може бути виражений у балах та відсотках. NPS більш як 75% вважається середнім показником лояльності у більшості підприємств	
<i>2.3. Навчання і розвиток персоналу</i>		
Витрати на навчання одного працівника	Витрати на організацію навчання/ загальна кількість працівників, що взяли участь у навчанні (грн)	У динаміці відображає вартісний вимір навчання й порівняно з отриманим доходом (виручкою, кількісними параметрами) дає змогу судити про ефективність/рентабельність витрат на персонал

Продовження табл. 3.12

Група показників	Визначення	Інтерпретація критеріїв
Середня кількість годин навчання одного працівника	Загальна фактична кількість годин навчання за рік/ загальна кількість працівників (у розрізі за категоріями персоналу), год.	Аналізується порівняно з попередніми періодами у контексті впливу на показники продуктивності та мотивації праці, задоволеності
ROІ тренінгів (повернення інвестицій у навчання)	100% (доходи від навчання співробітника – витрати на навчання)/ витрати на навчання, %	Показник слабо формалізований, дає змогу оцінити рівень віддачі від вкладень у навчання персоналу. Критерій: збільшення доходів при зменшенні, стабілізації витрат
Коефіцієнт використання знань та навичок	Визначається шляхом опитування через 1–3 місяці за бальною шкалою (якою мірою здобуті знання використовують у роботі) корисності	Застосування і розповсюдження знань у процесі діяльності. Критерій результативності навчання: застосування більш ніж у 60%
Рівень володіння компетенціями (бал)	Рівень володіння навичкою після проходження навчання/ рівень володіння навичкою до проходження навчання	Ступінь розвитку компетенцій вимірюється за результатами річної оцінки навчання. Підвищення
Виконання бюджету з навчання (осіб)	Фактична кількість працівників, навчених за звітний період / кількість працівників, які підлягають навчанню	Даний показник порівнюється з результативністю цільових параметрів та ефективністю роботи персоналу в часовому проміжку. Раціональна економія та не перевищення бюджету за умови ефективної роботи персоналу – позитивна тенденція

Закінчення табл. 3.12

Група показників	Визначення	Інтерпретація критеріїв
Виконання плану з навчання	Фактична кількість годин навчання/ планова кількість годин * 100% (год.)	

Джерело: розроблено автором [95, с. 14–15]

Керівники кадрових служб підприємств торгівлі наголошують, що технологічний прогрес змінює принципи управління у сфері товарного обігу та роботі з клієнтами (споживачами), а цифрові досягнення, що стають конкурентними перевагами успішних організацій, потребують більшої трансформації у навчанні персоналу. Це зачіпає проблему швидкої адаптації й дієвості системи вищої освіти в Україні до умов зовнішнього бізнес-середовища, зважаючи на зміни в електронній торгівлі, розвитку соціальної комерції, формування нових професій, вивільнення персоналу.

Як наголошено у звіті *The Future of Jobs*, до 2020 року в розвинених країнах зникне 7,1 млн робочих місць, натомість з'явиться тільки 2,1 млн нових – переважно у галузях, пов'язаних з комп'ютерною, інженерно-технічною, математичною та архітектурною діяльністю.

Автоматизація щоденних операцій спричинятиме оптимізацію чисельності персоналу й у перспективі потребуватиме використання новітніх самонавчальних моделей розвитку компетенцій, щоб забезпечувати своєчасну обробку інформації та інтелектуального аналізу даних. Адже успішність соціального управління визначається створеною додатковою соціальною цінністю для всіх зацікавлених сторін як-то: підвищення компетенцій, зростання вартості бренда, нематеріальних активів.

На основі узагальнень розробок В. Кашина, А. Нещадіна [119], А. Crane [311], D. Matten [358] та ін. рекомендацій провідних фахівців, власних емпіричних досліджень соціального

розвитку підприємств торгівлі визначено основні індикатори оцінки. Ефективна модель управління на основі індикаторів соціального розвитку підприємства залежить від обраної структури, даних та методів оцінювання.

У підсумку зазначимо, що будь-яка практика управління розвитком підприємства в основі має як економічні, так і соціальні у широкому сенсі важелі впливу. Але саме соціальна місія торговельних компаній здійснює вагомий вплив на купівельну спроможність споживачів та якість життєзабезпечення (через пропозицію якісних робочих місць) населення. Результати нашого дослідження дали змогу виявити, що активний розвиток електронної торгівлі має певні переваги. Поступова цифровізація бізнес-процесів та стимулювання трансформацій у системі безготівкових операцій забезпечують персоналізовані пропозиції споживачам, надають можливість у реальному режимі моніторити доставку замовлень, аналізувати історію покупок, здійснювати експрес-опитування споживачів та ін. А це потребує фінансових вкладень у технології, соціальні інновації, а співпраця з громадськими організаціями та місцевими спільнотами може посилити репутаційні переваги.

РОЗДІЛ 4

ІННОВАЦІЙНИЙ ВЕКТОР СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

4.1. Соціальні інновації як конкурентна перевага

Експоненціальне зростання технологій змінює соціально-економічне буття суспільства. Глобальна конкуренція за ринки збуту, кваліфіковані ресурси, споживачів потребують комплексних підходів інноваційної активності у стратегіях соціального впливу. Проблематика ділових практик використання соціальних інновацій як підхід до вирішення глобальних і суспільних проблем тисячоліття вперше згадується у 2010 р. та фіксується Європейською комісією у стратегії «Європа-2020» як комплекс цілей стійкого розвитку [318, с. 30] та відповідних документах з підтримки соціальних практик і стимулювання використання соціальних інновацій на порталі Social Innovation Community [376]. У даному контексті говоримо про клієнтоорієнтовані цифрові соціальні інновації в торгівлі, що створюють відчутні ділові конкурентні переваги. Підприємства торгівлі можуть здійснювати суттєвий соціально-економічний та екологічний тиск на підприємства суміжних галузей, що задіяні у ланцюзі просування товарів (і навпаки), враховуючи постачальників сировини, виробників, дистриб'юторів (для споживача важливі інгредієнти, що входять до складу продукту, їх екологічність, безпечність, технологія виготовлення, умови й термін зберігання, транспортування, спосіб утилізації тощо).

Соціальні інновації – це різновид інновацій в сфері застосування й етапів науково-технологічного розвитку, спрямованих на поліпшення умов праці, вирішення проблем охорони здоров'я, освіти, науки, культури.

На мікрорівні: соціальні інновації – загальний процес планомірного поліпшення соціогумунітарної сфери підприємства, спрямований на розширення можливостей на ринку

робочої сили, мобілізацію персоналу на досягнення поставлених технологічних цілей, що зміцнює довіру до соціальних зобов'язань підприємства перед співробітниками і суспільством загалом [301, с. 31]. Досвід провідних компаній у сфері організації власних наукових досліджень вказує на можливість досягнення підвищення стійкості і зміцнення ринкових позицій за рахунок упровадження соціальних інновацій.

В умовах економіки знань основною складовою соціального капіталу є персонал – найбільш динамічна інтелектуальна компонента конкурентоспроможності компанії отримувати прибуток впродовж тривалого часу. Роль висококваліфікованих фахівців у новій економіці досить велика і постійно зростатиме. Тому підготовка кадрів, здатних ефективно керувати інноваційними процесами, розробляти і впроваджувати проекти, є пріоритетною регіональною та загальнонаціональною проблемою. В основу концепції підготовки кадрів слід покласти такі принципи [31, с. 228]:

- розвиток і самореалізація творчої особистості;
- постійна спрямованість на генерацію перспективних науково-технічних нововведень і пошук шляхів і методів їх практичної реалізації в інновації;
- орієнтування на підготовку висококваліфікованих і високоінтелектуальних спеціалістів – системних менеджерів інноваційної діяльності;
- розгляд навчання і підготовки кадрів як довгострокових інвестицій, необхідних для розквіту підприємств, галузей і регіонів;
- навчання управління соціальними і психологічними аспектами процесу створення наукомістких нововведень, використання творчого потенціалу колективу, прискореного впровадження у практику інноваційних розробок;
- створення системи безперервного навчання і підвищення кваліфікації кадрів, інтегрованих у систему виробництва інноваційної продукції;
- співробітництво університетів та інших навчальних закладів з передовими підприємствами, що реалізують інноваційні проекти, та їх спільна діяльність у розробленні навчальних програм, виданні підручників і монографій з інноваційних технологій.

Проблематика розвитку соціальних інновацій – предмет досліджень як іноземних, так і вітчизняних науковців, зокрема Б. Санто, Й. Шумпетера [286], М. Касс, Д. Тіса [380], Ю. Шипуліної та ін.

Соціальні інновації розглядаються в контексті інноваційної діяльності як видова складова, нові технології соціального управління, результат і бізнес-модель управління [376, 377]. Клієнтоорієнтовані інновації у сфері ресторанного бізнесу розглядають Г. П'ятницька [226], А. Михайличенко [172], А. Мазаракі [172]. Концептуальні засади і механізми посилення інноваційної спрямованості зовнішньої торгівлі висвітлено у статтях Н. Ільченко, О. Трубей [234], Л. Федулової [274]. Сутність, класифікаційні ознаки соціальних інновацій, сфери впровадження – А. Семикіна, І. Терон, О. Набатова та ін.

Поza увагою залишаються важливі питання тенденційності розвитку цифрових інновацій у роздрібній торгівлі (оф-та онлайн), систематизації інноваційних рішень, пов'язаних із соціально-економічними та екологічними ефектами впливу.

З урахуванням їх специфіки та проблематики дослідження виокремлення різновидів соціальних інновацій насамперед має відбуватися у площині аналізу стратегічних (або пріоритетних) параметрів розвитку підприємства [11, с. 180]. Підкреслюючи, що соціальні інновації впливають на розвиток трудового потенціалу та соціального капіталу організації, І. Терон виокремила п'ять ознак класифікації: 1) вплив на якість соціального розвитку та людського капіталу підприємства; 2) предмет менеджменту персоналу та регулювання соціально-трудової сфери всіх рівнів (інновації: поліпшення продуктивності праці, соціального захисту працівників, відносин зайнятості та можливостей забезпечення людей засобами існування й умовами праці, можливостей розвитку); 3) глибина внесених інноваційних змін [412].

В. Набатова [177, с. 59] і А. Семикіна [238] визначають інновації як комплекс ініціатив, нововведень, нових послуг, корисних змін, які упроваджують держава, соціальні партнери, колективи, окремі суб'єкти господарювання в різних сферах

формування, використання й розвитку людського капіталу в інтересах підвищення його якості, підтримки конкурентних переваг працівників на внутрішньому і зовнішньому ринках праці.

Узагальнюючи та розвиваючи наукову дискусію, пропонуємо під терміном «соціальні інновації» розуміти комплекс ініціатив, нововведень, нових послуг, корисних змін, ініційованих суб'єктом господарювання, колективом або окремими працівниками (партнерами) з метою підвищення якості управління соціальним розвитком у внутрішньому і зовнішньому середовищі організації та створення ділових переваг.

Новий підхід у формуванні кластерів соціальних інновацій від традиційних відрізняється широкомасштабністю, пошуком суспільних і дотичних з бізнесом завдань, стратегічною спрямованістю. Зокрема автори Jen. Blanke, та K. Milligan [377, с. 6] вважають, що стратегії соціальних інновацій узгоджені з інноваційною програмою компанії та бізнес-стратегією. Вони використовують основні компанії для отримання прибутку, такого, як людський капітал, ланцюжки вартості, технології або системи розподілу.



Рис. 4.1. Кластери соціальних інновацій

Джерело: [377, с. 7]

Переваги для компаній включають не лише фінансові прибутки, а й поліпшення довгострокових конкурентних переваг, зокрема доступ на нові ринки, категорії споживачів, посилення ланцюгів постачання та утримання талановитих працівників.

Кожен кластер пропонує точку відліку для компаній, які шукають найбільш відповідні їм соціальні інноваційні можливості. Розвиток інноваційних компетенцій (потенціалу можливостей) підприємства залежить від багатьох чинників, зокрема операційного середовища компанії, географії розташування, портфеля продуктів, бази постачальників і залежності від сировини, здатності використовувати (а не просто мати) інтелектуальний та інноваційний потенціал працівників. Наприклад, ринкові компанії з таких секторів, як охорона здоров'я або товари широкого вжитку, поширюють нововведення у продуктах, сервісах або каналах розповсюдження на зростання бізнесу. Компанії, які значною мірою залежать від ланцюгів постачання, особливо продуктів харчування, сільського господарства або текстилю, здійснюють стратегії, спрямовані на забезпечення постачання сировини, підвищення якості продукції, залучення у бізнес-розвиток споживачів. Інноваційну результативність лідерам ритейлу забезпечує партнерство з ІТ-компаніями (більшість із них інвестує або купує інноваційні інформаційно-технологічні стартапи), концентрація на розвиток і формування лояльності талановитих працівників. Зоною підвищеної уваги торговельних мереж є зміни у дизайні продуктів (наприклад, з метою здешевлення кросівок Адідас [294] виробники замінили окремі елементи підошви на 3D-екологічні, що сприяло зниженню їх собівартості, тобто і ціни для споживачів).

Інновації спрямовані на позитивний соціальний або соціетальний (сукупний соціальний та екологічний) вплив організації. Складність в оцінюванні результативності проекту – це визначення соціально-економічного та екологічного впливу у стратегічній перспективі. Огляд публікацій [176, 388] дав змогу визначити кілька цільових якісних орієнтирів впливу.

Соціальні інновації мають потрійну контекстуальну природу: а) по-перше, вони спрямовані на підвищення рівня життя та всебічний розвиток людини; б) по-друге, їх впровадження з метою вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві забезпечує йому соціально-економічний та екологічний ефекти, які взаємодіють із різними заінтересованими сторонами; по-третє, використовувані ресурси уречевлені у товарах та послугах, що прямо чи опосередковано здійснюють соціально-екологічний вплив на здоров'я людини, природне середовище (ступінь утилізації товарів, використання ощадних технологій) та суспільство загалом (індекс інновацій).

Зростання диференціації товарів і логістична складність їх своєчасної доставки до кінцевого споживача, інформаційна та емоційна залученість визначають поведінку споживача. Створення певних умов (ситуацій), у яких споживач ідентифікує інформацію та сприймає так, як було передбачено суб'єктом управління.

Для оцінки інноваційного впливу на капіталізацію компаній здійснено аналітичний огляд різних за новизною, ощадливістю, об'єктом використання, екологічного впливу на якість життя клієнтоорієнтованих інновацій, зважаючи на досвід інноваційних лідерів ритейлу.

Розглянемо можливі шляхи їх застосування у процесі адаптації підприємств торгівлі в умовах впливу глобальної конкуренції. Україна вперше посіла 50-те місце серед інноваційних країн світу в рейтингу Global Innovation Index [324], однак серед інноваційних глобальних ритейлерів компаній з України немає.

Процеси генерування і впровадження інноваційних рішень операторами роздрібною торгівлі в Україні на порядок відстають від світових лідерів. Найбільш впливовими з них під час оцінювання успішності впровадження інновацій вважаються індивідуальний вибір та рівень задоволеності потреб споживачів, в тому числі новизна самого продукту/послуги, його цінність.

Згідно з опублікованим Всесвітнім економічним форумом (World Economic Forum) Глобальним звітом про розвиток

інформаційних технологій-2016 (The Global Information Technology Report), Україна за рівнем розвитку інформаційно-комунікаційних технологій посіла 64-ту рейтингову позицію серед 139 країн, покращивши за рік результати на 7 пунктів.

Одним із ключових елементів успішного просування соціальних інновацій є формування культури управління знаннями, підходи до навчання, професійного розвитку та лідерства персоналу на підприємстві, високий інтелектуальний потенціал кадрового ресурсу, гнучкість в управлінні змінами, клієнтоорієнтованість у політиці і бізнес-процесах компанії. Глобальні інноваційні тенденції свідчать про зростання потреб споживачів у комплексних індивідуалізованих рішеннях. Аналізуючи висновки експертного середовища щодо розвитку інноваційних тенденцій у бізнес-стратегіях світових лідерів ритейлу, опублікованих у міжнародних рейтингах [227, 333], у перспективі на 2018 рік визначимо кілька детермінант:

1) трансформація або повне оновлення концептів магазинів різних форматів (іноді і зміна формату) в бік технологізації та створення комфорту для клієнтів;

2) оптимізація операційних процесів у ланцюгу поставок: спільна автоматизація й інтеграція програм на основі цифрових технологій;

3) упровадження соціоекологічної політики партнерства з метою простежуваності якості товарів та елементів сировини для зменшення негативного впливу на довкілля і збереження біорізноманіття;

4) диференціація і кастомізація програм лояльності, промоакційність у стратегіях продажу, що зумовлюється жорсткою конкуренцією у сфері обігу, оскільки споживач має можливість структурувати свої витрати, очікуючі на вигідні цінові пропозиції в оф- та онлайн-магазинах;

5) омніканальна пропозиція реалізації товарів та послуг, а також проактивна робота із споживачами у соціальних та професійних мережах, що дає змогу реалізувати різноманітні соціальні та комерційні проекти й забезпечити довгострокові соціальні інвестиції;

б) формування творчого середовища та забезпечення сприятливої організаційної культури управління знаннями в організації, що сприяють інтелектуальній конвергенції (міждисциплінарне спрямування розвитку) компетенцій працівників;

7) упровадження цифрової аналітики у процесі управління, що забезпечує мобільну ідентифікацію та обробку даних про поведінку споживачів (або клієнтів, персоналу) та персоналізувати найбільш актуальні пропозиції у реальному часі і просторі.

Таким чином, орієнтованість на потреби споживача і розроблення маркетингових стратегій згідно з його уподобаннями та настроями становитиме постійний тренд як у роздрібній, так і електронній комерції.

Таблиця 4.1

Світові лідери ритейлу в інноваціях 2016–2017 рр.

Назва компанії зі списку Forbes-100, сфера продажу	Капіталізація (травень 2017), млрд дол.	Кількість персоналу, осіб	Місце в рейтингу інноваційних компаній		Оборот, \$ млрд		Темп росту, %
			2016	2017	2016	2017	
Amazon (США)	427	341 400	11	3	107	135,99	27,09
Rakuten (Японія) Internet & Catalog Retail	15,2	14134	17	26	5,9	7,2	22,03
Fast Retailing (Японія) Apparel/Footwear Retail	31,8	43639	41	32	14,4	16,44	14,17
Ulta Salon & Fragrance (США)	17,7	31 800	38	34	3,9	4,86	24,62
Hermès International (Франція) виробництво / Apparel Retail	50,3	12 834	32	35	5,4	5,75	6,48

Закінчення табл. 4.1

Назва компанії зі списку Forbes-100, сфера продажу	Капіталізація (травень 2017), млрд дол.	Кількість персоналу, осіб	Місце в рейтингу інноваційних компаній		Оборот, \$ млрд		Темп росту, %
			2016	2017	2016	2017	
ПАТ «Магніт» (Росія) Food Retail	15,6	217 258	46	53	15,6	15,98	2,44
Inditex (Іспанія) Apparel/Footwear Retail	112,1	162 450	77	70	23,1	25,74	11,43
Falabella (Чилі) оптова та роздрібна торгівля	21,3	98 900	87	90	12,8	12,72	-0,63

Джерело: сформовано та розраховано автором [232, 388]

Лідер серед представленої вісімки за інноваційністю – інтернет-монстр Amazon представив концепцію нового магазину Amazon Go без обслуговуючого персоналу. Маючи смартфон і встановлений додаток, людина зможе зайти в Amazon Go, взяти товари з полиць і піти. Завдяки інтернету мобільні і платіжні технології виконують решту операцій (без персоналу). Магазин і полиці оснащені сенсорними датчиками, які дають змогу контролювати процес, коли покупець бере товар і повертає його. Аналогічну інновацію запровадив шведський ритейлер [59] (рис. 4.2).

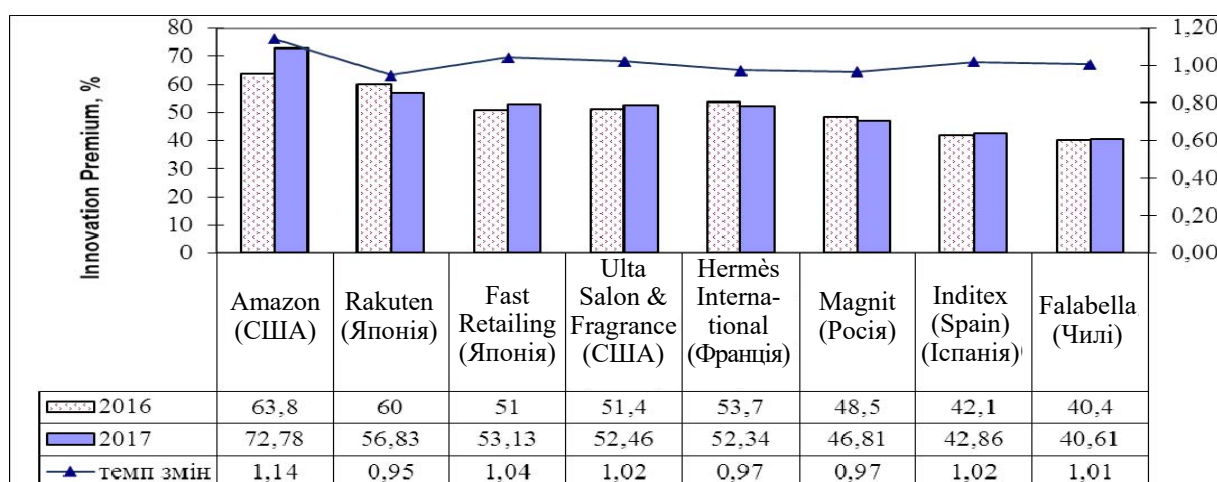


Рис. 4.2. Оцінка інноваційності (Innovation Premium) світових лідерів ритейлу

Джерело: розроблено за даними компанії [232, 388] Forbes: рейтинг 100 інноваційних компаній світу у 2016 р. та 2017 р.

Визначаючи місце в рейтингу Most Innovative Growth Companies, експерти брали до уваги показник «інноваційні премії»: між повною поточною вартістю бізнесу (ринкова капіталізація плюс загальний борг) і фактичним потоком доходів (чистим дисконтованим доходом від бізнесу з урахуванням можливостей зростання). Складаючи список, також враховували середню щорічну прибутковість компанії протягом п'яти років і річне зростання її продажу.

Перше місце серед ритейлерів і третє у загальному рейтингу дісталось британському мультибрендовому магазину одягу, взуття та аксесуарів ASOS. Інноваційна премія показує, як інвестори підвищують ціну акцій компаній вище від вартості наявного бізнесу на основі очікування майбутніх інноваційних результатів нових продуктів, послуг і ринків.

Таблиця 4.2

Найбільш інноваційні компанії світу у сфері продажу за рейтингом The World's Most Innovative Growth Companies 2017

Компанія	Сфера продажу	Рейтинг (Форбс)	Зростання, %		Капіталізація, \$ млрд	Інноваційна премія, %
			продажу*	доходу*		
ASOS (Велика Британія)	Мультибрендовий магазин одягу, взуття і аксесуарів	1(3)	19,1	-17	6,1	85,2
Yoox Net-a-porter Group Spa (Італія)	Електронна комерція моди. Працює через мультибрендові і монобрендові інтернет-магазини yoox.com, thecorner.com	2 (14)	35,2	19	3,1	73,4

Закінчення табл. 4.2

Компанія	Сфера продажу	Рейтинг (Форбс)	Зростання, %		Капіта- лізація, \$ млрд	Інно- ваційна премія, %
			про- дажу*	до- ходу*		
Start Today Co., Ltd. (Японія)	Роздрібна елект- ронна комерція: торговий сайт Zozotown, магазин одягу Zozoused, Media Business	3 (30)	8,9	19,7	7,2	69,4
Global Top E- Commerce Co. Ltd. (Китай)	Роздрібна елект- ронна комерція: проектування, виготовлення, розповсюдження, реалізація брюк, джинсів для чоло- віків та жінок	4 (67)	83,2	41,6	3,7	8

* усереднене значення за 5 років

Джерело: розроблено за даними [288] (рейтинг побудований на основі зростання інноваційного прибутку)

Не менш важливою умовою розвитку соціальних інновацій є цифрові технології навчання, мета яких – формування соціальних та професійних компетентностей у торговельного персоналу інтернет-магазинів, які необхідні для прогнозування збуту товарів, надання якісного сервісного обслуговування в онлайн-режимі.

У сучасному управлінні віртуальними магазинами необхідні уміння та навички персоналу щодо діагностики поведінки споживачів, які здійснюють покупки з використанням мобільних додатків, здатність аналізувати великі масиви даних про поведінку клієнтів та розробляти на цій основі прогностичні моделі, що визначають імовірність здійснення покупок за встановленими цінами. Проте наявні нерозвиненість інституційно-правових положень щодо захищеності інтелектуальної праці, фінансова нестабільність через довгострокову окупність інвестицій в інновації, інноваційна неготовність персоналу.

Використовуючи дані аналітики, підприємство торгівлі може максимізувати граничну користь для споживача шляхом формування цінової пропозиції у часовому вимірі незалежно від локації магазину та місцезнаходження клієнта.

Упровадження електронних полиць й використання бізнес-аналітики в режимі реального часу дали змогу світовому ритейлеру Tesco (6809 магазинів у 12 країнах Азії, Європи та Північної Америки) надати кращий сервіс для партнерів та споживачів. Tesco одна з перших соціальних інноваторів у запровадженні програми утилізації харчових відходів. Використовуючи цифрову аналітику, ритейлер спроможний змінювати цінову пропозицію, а в разі необхідності програма прогнозує необхідне дозавантаження асортименту товарів, враховуючи вплив погодних умов для більш раціонального налаштування поставок. Ця конкурентна перевага дала змогу оператору зменшити операційні втрати.

Світовий роздрібний лідер Walmart (11 тис. магазинів у 27 країнах, працює понад 2,2 млн осіб) підтримує веб-сайти електронної торгівлі в 10 країнах. Компанія відстежує свою продуктивність і глобальні операції, збираючи дані з усіх аспектів бізнесу. Ефективність досягається за рахунок централізації даних та розгортання спільного доступу до інформаційних послуг підрозділів (наприклад, підтримка людських ресурсів з регіональних платформ). Віртуалізація операцій підтримки і консолідація бек-офісу допомагає уникати дублювання апаратного та програмного забезпечення, збільшити операційну ефективність через економію на масштабі.

Серед факторів, що забезпечили соціоінноваційну активність підприємства торгівлі, – потенціал трансфертного ціноутворення, економія витрат на персоналі завдяки вдосконаленню кадрових технологій, оновлення інформаційних технологій у каналах збуту товарів, диверсифікація партнерства із постачальниками товарів і послуг та іншими зацікавленими групами впливу тощо.

На результати діяльності підприємств торгівлі протягом останніх двох років суттєво вплинули фактори купівельної спроможності населення, економії витрат на масштабах розвитку

(для торговельних мереж), оптимізації асортиментної політики, концентрації каналів розподілу.

Як показує досвід (табл. 4.3), інноваційна активність на підприємствах торгівлі характеризується переважно процесовими інноваціями, орієнтованими на споживача (клієнта). Інноваційні зміни роздрібних операторів ринку пов'язані з удосконаленням інформаційних технологій забезпечення процесу здійснення покупок: широта у виборі товарів, зручності у розрахункових операціях за товар та його доставку (поштомат, експрес), можливість ознайомлення з товарами у 3D-форматі та замовлення у будь-який час доби тощо.

Повернення замовлень у категорії одяг – серйозна проблема для інтернет-магазинів. На світовому ринку електронної торгівлі приблизно 30% покупок (одяг, взуття) повертають або вони підлягають обміну внаслідок невідповідного розміру, моделі, форми, кольору. Інтернет-магазини втрачають майже 8 млрд дол. щорічно у зв'язку з поверненням одягу.

З метою створення стійкої конкурентної переваги якісного обслуговування клієнтів у торгівлі спостерігається тенденція до впровадження: а) нових концептів магазинів за різними товарними та технологічними пропозиціями; б) способів доставки замовлень; в) електронних (в тому числі безконтактних) та біометричних способів оплати за товари/ послуги.

Таблиця 4.3

Клієнтоорієнтовані інноваційні рішення, впроваджені в он- та офлайн торгівлі в Україні та світі протягом 2015–2017 рр.

Назва підприємства торгівлі	Характеристика інноваційного проекту	Соціальна цінність для клієнтів (споживачів)
Супермаркети ІСА (Швеція) і голландський постачальник	<i>Лазерне маркування на органічних товарах: авокадо та солодкої картоплі</i>	Збереження якості товару, зменшення ціни. Можливість зекономити 200 км пластику шириною 30 см,

Продовження табл. 4.3

Назва підприємства торгівлі	Характеристика інноваційного проекту	Соціальна цінність для клієнтів (споживачів)
Nature & More (овочі та фрукти) 2017	Вид маркування являє собою природний брендинг, оскільки знак не впливає на строки та якість продукту	скоротити витрати у логістичному ланцюгу на фарбу, транспортування, клей, папір, електроенергію
Торговельна мережа Macy's (США): розвиток мультибрендових форматів магазинів (взуття, одяг, косметика, текстиль) 2015–2016	<i>Технологія omni-channel</i> дає змогу ритейлеру в офлайн-магазині демонструвати покупцям тільки незначну колекцію товарів, решту асортименту покупець у торговельному залі може підключитись до інтернет-сайту і переглянути асортимент в онлайн-режимі	Споживач отримує вичерпну інформацію про замовлення з безоплатною доставкою. Електронні автомати (E-spot) дали змогу Macy's розширити асортимент товарів при мінімальних витратах площі, оптимізувати витрати на персонал
Торговельна мережа Tesco (Британія)	<i>Видача цифрового чека (електронний рахунок)</i> за здійснення покупки. Мобільний додаток, у який вбудовано NFC-стікер	Сервіс дає змогу зекономити час, ресурси на здійснення розрахункових операцій купівлі-продажу
Торговельно-розважальний центр Quartz (м. Париж, Франція)	<i>Концепт ТРЦ</i> – гібрид фізичної та електронної торгівлі: 10 зон цифрових технологій (в тому числі зона розваг) дає змогу збільшити потік клієнтів, 3D-ательє пропонує клієнтам створити і роздрукувати персональний об'єкт	Різноманітність сервісу та покупок у сфері цифрових технологій. За бажанням клієнти можуть представити свої роботи у галереї магазину на спеціальному каркасі. Залучення клієнтів до участі в оформленні ТРЦ

Продовження табл. 4.3

Назва підприємства торгівлі	Характеристика інноваційного проекту	Соціальна цінність для клієнтів (споживачів)
Гіпермаркет ARTMART (355,6 кв.м) у ТРЦ «Проспект» м. Київ (Україна)	<i>Концепт гіпермаркету ARTMART</i> – магазин, у якому реалізують готові handmade вироби; товари для графіки, живопису, декору, інтер'єру; пропонують різні майстер-класи, надають консультування з мистецтва	Можливість отримання нових знань та умінь: відвідати майстер-класи для дітей та дорослих, лекції експертів для професіоналів, для постійних споживачів діє арт-академія
Мобільний магазин Wheelys (Китай) розробка компанії Wheelys Moby Mart та Університету Хефей 2017	<i>Мобільний концепт магазину</i> працює на сонячних батареях, це компактне приміщення площею 46 м ² , де представлено кілька десятків найменувань товарів: чай, кава, кондитерські вироби, хліб, сир, чашки, сигарети та готові страви з місцевих ресторанів	Цілодобова доступність за допомогою мобільного додатка, який дає змогу відчинити двері, отримати консультацію, здійснити покупку та за потреби перекусити, пропонує спеціальну опцію «Кошки Meal Wheys» – бокс з інгредієнтами для приготування їжі протягом 30 хвилин
Metro Cash & Carry (м. Берлін, ФРН) 2016	<i>Нова якість товару і послуга:</i> використання гідропонної теплиці, що дає змогу спостерігати за процесом вирощування продукції та згодом купувати свіжі овочі та фрукти у гіпермаркеті	Ціннісна пропозиція споживчих властивостей продуктів, самостійність здійснювати вибір
Reebok (Adidas Group) спортивний одяг та взуття (ФРН)	<i>Концепт «Fit Hub»</i> із загальною площею 800 м ² поєднує тренажерний зал, експериментальний фітнес-центр, магазин, у якому можна придбати новинки спорту	Отримання всеосяжного спортивного сервісу: від покупки спортивних товарів, тренування до перегляду репортажів та останніх новин спортивної моди. Клубна картка зменшує витрати

Продовження табл. 4.3

Назва підприємства торгівлі	Характеристика інноваційного проекту	Соціальна цінність для клієнтів (споживачів)
	<i>Новий товар</i> – високо-ефективне спортивне взуття на основі <i>Futurecraft 3D</i> (триступенева підошва, що адаптується під індивідуальні потреби ноги)	Унікальна пропозиція для споживача брэнда Adidas, цінова оптимізація, екологізація частини продукту
Інтернет-магазин «Цитрус» (citrus.ua) та роздрібна мережа «Жжук» (м. Львів, Україна) 2016	<i>Спосіб замовлення товарів</i> на сайті citrus.ua та <i>доставки через поштові автомати</i> у відділеннях ПриватБанку. За допомогою платіжної картки банку або за номером телефону поштовий автомат відкриває відповідну комірку, з якої отримує забирає свою посилку без черги	Економія часу споживача, зручність, отримавши SMS-повідомлення, клієнт зможе через термінал самообслуговування забрати своє замовлення у будь-якому обраному з понад 1400 постоматів, розміщених в Україні
Waitrose Торговельна мережа (Велика Британія) 2016	<i>Послуга з доставки товарів</i> : інноваційне рішення з доставки продуктів у спеціалізованих пунктах їх видачі, де нема магазинів мережі (банк, вокзал, аеропорт, ін.)	Формує конкурентну перевагу для Waitrose: дає змогу споживачу купити, замовивши продукцію на суму понад 50 фунтів на сайті компанії та сплативши, отримати товар у зручний час у зручному місці
Alibaba – онлайн-ритейлер (Китай) 2016	<i>Платіжний сервіс VR Pay</i> для клієнтів, які у процесі онлайн-покупок використовують VR-окуляри. Ідентифікація користувача здійснюється шляхом акаунту VR Pay	Можливість сплачувати за товари одним кивком голови, не виймаючи смартфона з VR-окулярів

Закінчення табл. 4.3

Назва підприємства торгівлі	Характеристика інноваційного проекту	Соціальна цінність для клієнтів (споживачів)
Магазин Shseido Ginza Six (Японія) новинка 2017	<i>Новий продукт – цифрове дзеркало для консультування, яке оснащено сенсорним датчиком, дає змогу активувати різні дані, сканувати тип шкіри, результати «примірки» косметичних товарів (помада, туш, пудра, тіні для повік тощо)</i>	Можливість оцінити покупку, оскільки дзеркало відображає вигляд (обличчя) уподобаного клієнтом товару, зменшити витрати на пробники. Індивідуальний підхід у підборі косметичних засобів

Джерело: розроблено автором [24, 73, 59, 66, 294, 295]

Організований сервіс з доставки товарів споживачу, можливості вибору ним будь-якого каналу для отримання покупки надає конкурентну перевагу, зокрема змогу підвищити коефіцієнт конверсії, моніторити лояльність клієнтів, репутаційні ризики.

Вплив глобальної конкуренції, розвиток конкурентних відносин доводить необхідність безперервного удосконалення торговельного обслуговування клієнтів. У контексті глобальних перетворень забезпечення соціально-економічного розвитку менеджменту підприємств торгівлі необхідно спрямовувати зусилля на інноваційний розвиток кадрового потенціалу. В Україні такі можливості поки що скромні, але сьогодні в торгівлі спостерігаються структурні перетворення, які кардинально змінюють кадрові бізнес-процеси.

Не менш актуальним і важливим для розвитку підприємства торгівлі є постійне удосконалення інтерактивного орієнтованого на споживача професійного навчання на основі цифрових технологій. Його застосовують hr-менеджери в управлінській та комерційній діяльності. Електронне (дистаційне)

навчання поступово стає ключовим каталізатором у підвищенні кваліфікації та розвитку персоналу мережевих підприємств, які ініціюють прогресивні методи професійного розвитку для своїх працівників і прагнуть готувати конкурентоспроможних фахівців.

Серед підприємств-лідерів, що використовують дистанційне навчання в Україні, – мережі «ЕпіцентрК», «КОМФІ», «Фокстрот», «Адідас» та інші. Ключовими перевагами у навчанні та розвитку талантів на підприємствах торгівлі безперечно стають завдання ефективного підбору мотивованих працівників з лідерським потенціалом, здатних генерувати інновації, досягати цільової результативності праці. Соціальні мережі потенційно стають джерелом розповсюдження знань та певним інструментом формування соціоінноваційних активностей підприємств торгівлі у просуванні товарів та послуг. Однак маючи високий інноваційний потенціал, 52-ге місце в рейтингу, Україна не здатна зберігати таланти – 114-те (2014-го – 132-ге місце) [69] та створювати сприятливі умови для їх приваблювання – 97-ме місце (130), 2015 рік.

У контексті виконання цілей слід відповідати на зовнішні виклики у зв'язку із запровадженням безвізового режиму. У внутрішній торгівлі нині поставлене завдання формування і розвитку принципово нового соціоінноваційного підходу в управлінні відносинами із споживачами. Ті підприємства, які швидко адаптують інформаційні технології на міждисциплінарній основі, забезпечать собі гідну конкурентну позицію на ринку.

Економіка даних зростає експоненціально, причому не тільки щодо величезної кількості даних, а й стосовно того, як компанії використовують аналітичну базу для прийняття стратегічних рішень.

Д. Леонард і Б. Нельсон наголошують [364], що керівники повинні розвивати та підтримувати культуру, засновану на даних цифрової аналітики, а компанії, керовані даними, більш продуктивні.

Проведене дослідження свідчить про зростаючу роль цифрових технологій у створенні соціальних інновацій розвитку. Вони дають уявлення про інноваційну спрямованість підприємств торгівлі у стратегічному розвитку. Конкурентна позиція компаній визначається інтенсивністю впровадження проривних радикальних інновацій у продуктах, процесах, послугах, де принципові швидкість комерціалізації ідей, їх масштабність та темп розповсюдження.

Систематизація практичного досвіду та узагальнення публікацій [267, 376, 365, 377] дозволило виокремити наступні контури інновацій, що здійснюють позитивний соціальний вплив на благо споживачів та розвиток підприємства (табл. 4.4), а саме: а) автоматизація і роботизація бізнес-процесів; б) технологія віртуалізації реальності покупок; в) цифрова культура (визначає ціннісно-нормативні орієнтири в управлінні персоналом організації й у взаємозв'язку із стейкхолдерами через системи кодування цифрових даних) та hr-аналітика; г) використання чипів та біометрії у транзакціях (дозволяють ідентифікувати предмети, рухи, процеси, зображення та ін.) та тестуванні товару; д) автономні транспортні засоби (дрони, безпілотний електромобільний транспорт); е) когнітивні технології; ж) маркетинг комунікації у соціальних мережах.

Американські ритейлери використовують різні промоакції. SoLoMo – це новий тренд, що поширився у США і стрімко набирає популярності в Україні серед онлайн-магазинів. Покупець фотографується у примірочній, щоб отримати думку знайомих, друзів, ділиться інформацією про акції й вигідні знижки. Завдяки формату фото, де міститься інформація про місце зйомки, покупець рекламує і магазин, і товар.

У когнітивістиці спільно використовують комп'ютерні моделі, теорії штучного інтелекту й експериментальні методи, узяті з психології і фізіології вищої нервової діяльності, для розроблення точних теорій роботи людського мозку.

Когнітивні технології – інформаційні технології, орієнтовані на розвиток інтелектуальних здібностей людини.

Контури клієнтоорієнтованих соціальних інноваційних рішень у торгівлі

Контури інновацій	Різновиди інноваційних розробок	Результат/ефект: а) соціальний; б) економічний; в) екологічний	Для споживача
Автоматизація і роботизація бізнес-процесів	<p>Навігація по торговельному об'єкту з метою полегшення вибору покупок.</p> <p>Датчики ідентифікації місцезнаходження клієнта на торговельному об'єкті</p>	<p>а) збереження здоров'я персоналу, поінформованість споживачів;</p> <p>б) економія витрат на персонал, пакування, режим зберігання; ефективність управління даними, оперативний облік та контроль процесів;</p> <p>в) зменшення ризику втрат товарів, безпечні умови праці персоналу, енергоємність та ощадливість ресурсів</p>	<p>а) якість і швидкість надання послуг, скорочення термінів очікування, компетентність персоналу (головний робітник – лояльність);</p> <p>б) зниження ціни на товари</p>
	<p>Ідентифікація інформації про клієнта при завантаженні додатків, що дають змогу моніторити історію покупок, уподобання, фізичні параметри тощо</p> <p>Використання клієнтів-роботів для консультування споживачів</p> <p>Прискорення і точність логістичних операцій управління складом, електронні полиці та цінники</p> <p>Автоматизація рутинних завдань менеджменту персоналу: рекрутинг, оцінювання, вивільнення, преміювання, навчання, ін.</p>	<p>а) залучення споживачів, отримання відгуків у режимі онлайн;</p> <p>б) збільшення трафіку, зростання обороту компанії, оптимізація продуктивності праці, зменшення витрат на повернення товарів (у разі невідповідності розміру, форми)</p>	<p>а) повнота візуалізація товару, емоційна задоволеність</p>
Віртуалізація реальності покупки (+ доповнена реальність)	<p>Концепти маркетингу: тривимірні технології для ознайомлення та збуту товарів (3D-агелє, 3D-примірна, відеопанорама 360°)</p> <p>Спосіб презентації (демонстрації) маркетингових, управлінських рішень як навчальна симуляція</p>	<p>а) залучення споживачів, отримання відгуків у режимі онлайн;</p> <p>б) збільшення трафіку, зростання обороту компанії, оптимізація продуктивності праці, зменшення витрат на повернення товарів (у разі невідповідності розміру, форми)</p>	<p>а) повнота візуалізація товару, емоційна задоволеність</p>

Продовження табл. 4.4

Контур інновацій	Різновиди інноваційних розробок	Результат/ефект: а) соціальний; б) економічний; в) екологічний	Для споживача
	<p>Різнovidи інноваційних розробок</p>		
	<p><i>Віртуальний мобільний магазин: широке залучення потенційних споживачів, в тому числі осіб з обмеженими можливостями</i></p>		
	<p><i>Цифрове опитування, аналітика у формуванні та обробці великих баз даних у реальному просторі і часі</i></p>		
	<p><i>Оцінювання методом співбесіди з претендентами з використанням чатботів</i></p>		
	<p><i>Адміністрування кадрових процесів: адаптація, оцінка, онлайн-навчання тощо</i></p>		
Цифрова	<p><i>Предикативні автоматизовані hr-програми,</i></p>		
культура та	<p><i>що дають змогу оцінювати метадані щодо персоналу та клієнтів, прогнозувати стратегії та кадрові рішення, персоналізувати програми кар'єрного розвитку та мотивації</i></p>		
hr-аналітика	<p><i>Інтегровані інструменти аналітики для підбору персоналу з використанням реферальних програм залучення</i></p>		
Використання чипів та біометрії	<p><i>Безконтактні платіжні картки для безготівкових розрахунків, проведення інвентаризації. Здійснення контролю за рухом товарів за RFID-мітками (англ. <i>Radio Frequency Identification</i>)</i> <i>Автентифікація якості складових (сировини) товарів у ланцюгу поставки</i></p>	<p>а) зменшення витрат на операції з готівковою, заощадження часу клієнта, зменшення ресурсних витрат; уникнення втрат товарних запасів тощо;</p>	<p>а) якість сервісу у розрахунках; безпека від крадіжок, емоційні та естетичні враження, діагностика стану здоров'я;</p>

Продовження табл. 4.4

Результат/ефект: а) соціальний; б) економічний; в) екологічний		Для споживача
Для підприємства		Для споживача
Контур інновацій	Різновиди інноваційних розробок	
	<p><i>Лазерне екомаркування</i> – це знак (маркування) на органічних товарах, який не впливає на строки та якість харчування. Може слугувати природним брендингом, що створює конкурентну перевагу</p> <p><i>Цифрове дзеркало (косметика, одяг, взуття)</i> – біометрична технологія</p>	<p>а) швидкість вибору покупки, підвищення лояльності бренду;</p> <p>б) зменшення витрат; в) термін зберігання еко-товарів, зменшення відходів</p>
Автономні транспортні засоби	<p><i>Доставка, переміщення товарів:</i> застосування дронів, квадрокоптерів для доставки вантажів, пакетів на невеликій відстані. Актуально для доставки в небезпечних умовах (зона бойових дій, стихійного лиха) та важкодоступній місцевості</p> <p><i>Мобільний самокерований супермаркет</i></p> <p><i>Управління сервісними операціями у ланцюгу поставок товару</i> (екологічні електромобілі, механізми відвантаження товарів)</p>	<p>а) привабливості потоків споживачів унікальністю пропозиції;</p> <p>б) уникнення транспортних ризиків, економія операційних витрат, підвищення конверсії покупок;</p> <p>в) енерго- та екологічності</p>
	<p><i>Використання smart техніки</i> (наприклад, smart відділ чи полиця сигналізує про кількість товарів, термін придатності, псування)</p> <p><i>Управління smart офісом</i> (Intelligent buildings) вбудовані голосові системи, що виконують типові дії працівників в управлінні процесами (консультації, інструкування, екстрена допомога)</p>	<p>а) комфорт і якість життя людини; повнота і своєчасність інформації про товар/послугу;</p>
	Когнітивні технології	<p>а) соціальна залученість як частина функціональних завдань працівників; креативне мислення та інноваційний розвиток персоналу, лояльність бренду; б) раціоналізація використання ресурсів з метою зниження собівартості продукції</p>

Закінчення табл. 4.4

Результат/ефект: а) соціальний; б) економічний; в) екологічний		Для споживача	
Для підприємства		Для споживача	
Контур інновацій	Різновиди інноваційних розробок	а) швидкість та якість адаптації персоналу, б) зменшення витрат на вдосконалення продукту/послуги; зростання капіталізації людських активів, збільшення доходів, персоналізація і синхронізація процесів, конверсія продажу; ресурсоемність витрат; в) заощадження ресурсів	а) соціальна активність і навчання покупців у процесі інформаційного партнерства; б) вигідна персональна цінова пропозиція
	<p><i>Кастомізація навчання (+інклюзивність), дослідження на основі ігрових брейкстормінгів, гейміфікація контенту навчальних та професійно орієнтованих програм, розвиток.</i></p> <p>Для забезпечення майбутніх потреб створюється <i>цифрове середовище</i> (або моделі інтелектуального партнерства на основі стартапів: торгівля + інформаційні технології + університет/студент + споживач)</p>	а) враження, соціальна активність покупців про цінності продукту/послуги; б) персоналізація цінової пропозиції покупок	
Технології інтернет-комунікацій у соціальних мережах	<p><i>Мобільний додаток</i> (програма для мобільних пристроїв), що дає змогу здійснювати покупки, контроль витрат, отримувати <i>цифровий чек</i> та останні новинки, консультацію тощо</p> <p>Використання соціальних мереж для пошуку <i>Метод SoLoMo</i> – обмін фотографіями, відеосюжетами та розміщення їх на сторінках соціальних мереж, професійних блогах. Фотографія товару</p> <p>Предикативний маркетинг даних та онлайн-управління репутацією</p>	а) аналітика потреб потенційних клієнтів; б) конверсія продажу, зменшення витрат на повернення товарів, заощадження на рекламу, опитування, операції з готівковою, прогнозування сезонного продажу; в) енерго- й екоефективність	

Джерело: авторська розробка

Конкурентну перевагу підприємству торгівлі забезпечує успішне впровадження клієнтоорієнтованих новацій. Як показує світовий досвід, для них характерно:

1. Радикальність інновацій за рівнем технологій використання та цінністю для різних категорій споживачів.

2. Модифікований інноваційний продукт/товар/послуга, цікаві та цінні за функціоналом для споживача й комерційно вигідні для ритейлора.

3. Внутрішня культура і соціальний клімат підприємства: соціальні технології імplementовані у політиках управління персоналом та бізнес-процесах.

4. Кваліфікація і професійний склад команд (їх багатопрофільність, міждисциплінарність) з розроблення і впровадження інновацій, що сприяє використанню зовнішніх ноу-хау, суміжних зі сферою торгівлі.

5. Орієнтовані на клієнта технології оброблення й аналізу персональних даних сприяють визначенню потреб клієнта та є соціальною цінністю і водночас конкурентною перевагою для підприємства.

6. Можливість максимального вибору каналів розповсюдження інформації про бренди, появу новинок та цінові умови продажу товарів/послуг у зручному для споживача місці та час.

7. Швидкість запуску (ефективні процеси на ранніх стадіях) інноваційного проекту в поєднанні з комунікаційними цифровими технологіями (а також тактичні рішення у створенні інвенту), що посилюють соціальну активність та конверсію покупок. Використання цифрової бізнес-аналітики великих масивів даних дає змогу максимально задіяти увагу та враження клієнта у реальному часі, проектуючи і виробляючи товари і послуги з миттєвим відгуком на дії клієнтів онлайн (або офлайн) одразу після отримання й аналізу цієї інформації.

8. Стратегічно виважена маркетингова стратегія з використанням автоматизованого позиціонування інноваційного продукту, що дає змогу підприємству отримати цінову премію.

Високий темп і рівень життя в Україні стає цінним ресурсом, і тому частина споживачів схильна замовляти товар з доставкою, заощаджуючи свій час. Споживчі настрої сьогодні такі: у пошуках нижчих цін частина населення готова витратити час, хоч раніше було навпаки.

Підсумовуючи аналіз упроваджених інноваційних рішень у ритейлі, наголосимо, що, звичайно, представлені вище основні різновиди клієнтоорієнтованих соціальних інновацій у сфері товарного обігу не можна вважати остаточними, оскільки розвиток нанотехнологій, штучного інтелекту та цифрових моделей навчання у перспективі впливатиме на трансформацію бізнес-моделей ритейлу в напрямі циркулярної економіки. Ефективність соціоінноваційної політики визначатиме цільова багатовекторність і різноманіття форм інтегрованого партнерства у ланцюзі від постачальника сировини – виробника продукту – постачальника (через розподільчий центр) – дистриб'ютора до реалізації готового продукту (товару чи послуги) у магазині.

4.2. Досвід реалізації проектів соціоекологічного спрямування

Соціальні проекти демонструють стандарти сучасних цивілізованих відносин бізнесу із навколишнім середовищем та суспільством. Підприємства усвідомлюють, що для отримання прибутку необхідне налагодження партнерства з різними соціальними групами для сприяння стійкому розвитку місцевих громад, створення гармонійних відносин, взаємодопомоги та підтримки.

Перед навчальними закладами, підприємствами постають завдання щодо підготовки майбутніх фахівців-лідерів, які здатні критично мислити, генерувати ідеї, аналізувати складні процеси, працюючи в турбулентному середовищі, впроваджувати не просто соціально орієнтовані проекти в управління, а проекти соціального впливу (Social Impact), що дають реальний економічний, репутаційний та соціоекологічний

ефекти. Це потребує формування інтегрованих в інформаційні технології освітніх професійних програм у підготовці та соціальному розвитку персоналу.

Сучасному торговельному бізнесу властива тенденція до підвищення технологічності з метою оптимізації витрат, щоб надати кращий сервіс кінцевому споживачу. Компанії активно розглядають IT-рішення з управління підприємством версії web 4.0, використанням хмарних сервісів, тобто менеджеру не обов'язково перебувати на робочому місці, він може управляти даними і діями працівників з будь-якої точки у часі та просторі. Інноваційність у підходах в управлінні бізнес-процесами, інтегрування з цифровими технологіями клієнтоорієнтованого управління, високий рівень компетенцій цифрової аналітики менеджерів – це ті головні критерії, які дають змогу підприємству торгівлі залишатися конкурентоспроможним.

Активізація поєднання традиційної та електронної торгівлі висуває нові вимоги до великих торговельних мереж у їхній соціальній діяльності. Вони потребують більшої уваги, продуманої маркетингової стратегії з раціональним бюджетом, зваженого реагування продавців (менеджерів з продажу) магазинів на зміну споживчих настроїв клієнта, їхньої готовності надати персоналізовані пропозиції, ініціювати цікаві спільні із споживачем дослідницькі проекти тощо. Усе це говорить про трансформацію проектної діяльності у міжсекторальну та міждисциплінарну за змістом площину її розроблення.

На сьогодні накопичений великий досвід упровадження соціальних програм та проектів у різних сферах діяльності. Відкриті для соціальних інновацій сайти [376, 377] пропонують значну інформаційну базу для формування проектів – від ідеї створення до її реалізації на основі грантових пропозицій.

Управління проектом – це обмежена в часі, ресурсах та вимогах якості унікальна сукупність послідовних дій, спрямованих на досягнення певного результату або створення нової цінності.

За визначенням Міжнародної асоціації управління проектами (IPMA), *проект* – цілеспрямована діяльність тимчасового характеру для створення унікального продукту чи послуги. *Соціальний проект* – сконструйоване командою однодумців (партнерами) соціальне нововведення, мета якого – створення, модернізація або підтримання в середовищі, що змінюється, матеріальної чи духовної цінності [115, 136].

Огляд наукової літератури [56, 86, 115, 136, 138, 191, 251, 252, 323, 376, 377, 396] щодо впровадження різних типів та видів проектів соціального розвитку в організаціях виявив їх різновекторну контекстуальну спрямованість за дією та масштабом впливу на різні сфери управління внутрішнього середовища (підприємство) та зовнішнього (суспільство, партнери, довкілля, здоров'я людей, економічний розвиток регіону в забезпеченні робочих місць). Узагальнені види соціальних проектів представлено нижче (рис. 4.3). Необхідно зазначити, класифікація видів проектів умовна, оскільки на практиці може виявитися, що проект вирішує кілька проблемних питань. Найбільшу популярність набули проекти екологічного спрямування, що дають змогу розв'язувати проблеми збереження довкілля, відновлення енергії, використання вторинних ресурсів.

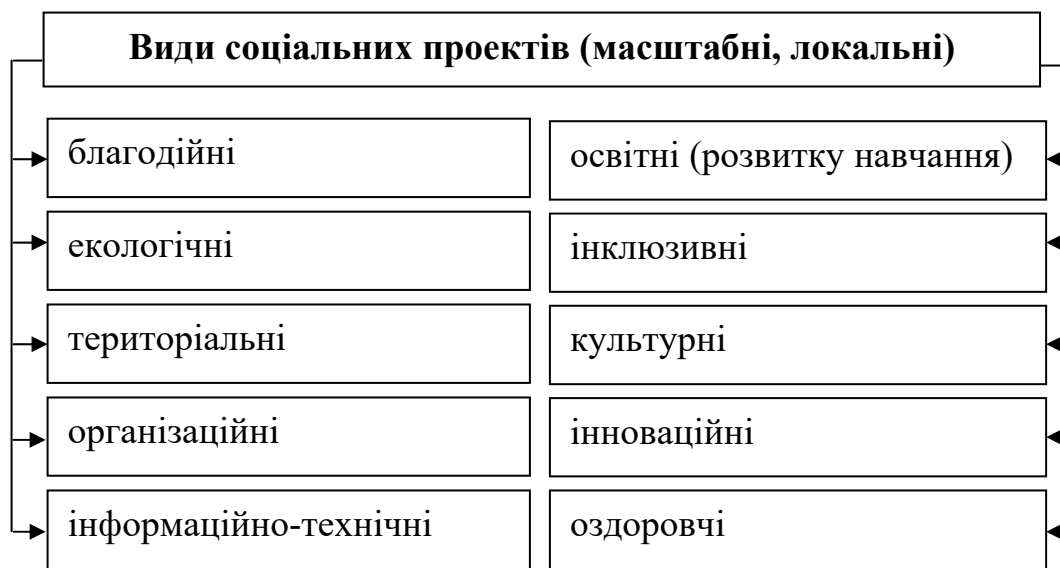


Рис. 4.3. Види соціальних проектів

Джерело: власна розробка

Міжнародні спільноти виступили з ініціативою про розширення можливостей бізнесу, уряду та інших організацій щодо звітування, вимірювання втрат харчових продуктів і управління відходами. У всьому світі щорічно викидають на смітник більш як 1 млрд тонн. За даними ООН [403], втрати харчових продуктів призводять до економічних збитків у розмірі \$940 млрд за рік і генерують майже 8% річних викидів парникових газів. Україна перша в Європі за обсягом промислових і побутових відходів на душу населення: 95% сміттєвих залишків відправляють на полігони. У глобальному рейтингу країн світу за рівнем екологічної ефективності (ЕРІ – індекс екологічної ефективності), який проводить Центр екологічної політики та права при Єльському університеті, з підсумками 2017 року Україна посіла 109 місце серед 180 країн світу, спустившись на 65 позицій у порівнянні з 2015 р. (табл. 4.5) Показник ЕРІ відображає сильні та слабкі сторони країни у сфері управління природними ресурсами та їх раціонального використання за категоріями. Найбільше падіння (49,9 пунктів) Україна продемонструвала за показником зміни клімату та енергетики, а в категорії якості повітря та рівня його забруднення небезпечними речовинами змістилась з 84 на 64 позицію. Погіршення позицій також визначено за категоріями якість води та санітарія, ліси, біорізноманіття та середовище проживання, сільське господарство, рибальство.

Політика недбалого ставлення до екологічних проблем країни суб'єктів господарювання внутрішньої торгівлі підриває національну безпеку та руйнує фундамент для розвитку майбутнього покоління.

Таблиця 4.5

Рейтинг України за Індексом екологічної ефективності

Рік підведення підсумків	2007	2009	2011	2013	2014	2015	2017
Кількість країн у рейтингу	133	149	163	132	178	180	180
Місце у рейтингу	51	75	87	102	95	44	109

Джерело: сформовано за даними [316]

Водночас, проблема етичного і фізичного споживання продуктів харчування стає головною у державних програмах країн ЄС. Питання етичного споживання та відповідальності розглянуто у роботах Ж. Бодріяра, Д. Белла, Ф. Котлера, М. Старра, Е. Фромма та ін. У роботі «Мати чи бути?» Е. Фромм, описуючи використання ресурсів людиною постмодерну, зауважує: «Аби люди покінчили з патологічним споживанням, за рахунок якого живиться промислове виробництво, слід радикально змінити економічну систему: покласти край нинішньому становищу, за якого існування здорової економіки можливе лише ціною нездоров'я людей» [409, с. 188].

На Генеральній Асамблеї ООН у 2015 році країни світу офіційно ухвалили набір з 17 цілей у стратегії сталого розвитку (SDG). Ціль 12 SDG пов'язана із забезпеченням стійкої моделі споживання та виробництва у світі. Глобальний саміт ООН із стійкого розвитку за участю багатьох зацікавлених сторін запропонував ідею створити групи керівників, які виступатимуть лідерами мобілізації дій і прискорення соціального прогресу в досягненні цілі SDG 12.3 [318]. Пункт 12.3 передбачає скорочення наполовину глобальних харчових відходів на душу населення на роздрібному і споживчому рівнях, а також скорочення втрат харчових продуктів у всьому ланцюгу поставок від вирощування врожаю (включаючи втрати після збирання) до доставки кінцевому споживачу до 2030 року. Лідерами SDG 12.3 виступає коаліція керівників урядів, підприємств, міжнародних організацій, науково-дослідних інститутів, фермерських груп та громадянського суспільства [405].

Втрати у вигляді відходів харчових продуктів є основним фактором зміни клімату. Відходи щодоби виділяють 8% вуглекислого газу. Домашнє господарство Великобританії з дітьми у середньому витрачає 700 фунтів стерлінгів на їжу, яку викидають, у США це становить \$1500. Стандартизація етикетки з датами харчування – один з ефективних способів раціоналізувати сімейний бюджет та зменшити втрати харчових продуктів, що викидають домогосподарства, економія та зменшення впливу на довкілля [405].

Вивчення соціальних звітів міжнародних лідерів роздрібного ритейлу свідчить про актуальну проблему синхронізації та інтеграції питань управління поставками, реалізації товарів, зберіганням та списанням на утилізацію (табл. 4.6). Підприємства впроваджують спеціальні додатки, щоб максимально оперативно попереджати партнерів про надлишки і вплив термінів споживання.

Наприклад, у Великобританії єдиний ритейлер, який публікує незалежні внутрішні дані про вимірювання втрат продуктів і харчових відходів, що утворюються від операційної діяльності торговельної мережі, – це Tesco. У своїх магазинах (понад 400) у Центральній Європі (Чехії, Угорщині, Польщі та Словаччині) оператор як стратегічну мету прийняв рішення про запровадження квот на харчування від усіх центральних європейських магазинів до 2020 року.

Таблиця 4.6

Соціальні стратегії скорочення утилізації продовольчих відходів в окремих країнах

Суб'єкт-ініціатор, назва проекту	Характеристика проекту
Фонд Рокфеллер програма YieldWise	Мета програми YieldWise – скорочення наполовину продовольчих відходів до 2030 року. Фонд надав \$130 млн відповідно до цілей сталого розвитку ООН для Кенії, Нігерії та Танзанії, де втрачається половина всієї їжі
Рада з питань харчової політики (м. Торонто, Канада) проект Food After Ward	Інструмент картографування документує наявні харчові активи кожного з районів м. Торонто, що полегшує визначення областей нерівності доступу до харчових продуктів та конкретних потреб кожної громади
Міністерство охорони здоров'я Італії у 2016 р. встановило обмеження на використання гербіциду гліфосату	Заборона використання гліфосату у громадських місцях – парках, садах, дворах, на вулицях, спортивних, ігрових майданчиках та школах

Закінчення табл. 4.6

Суб'єкт-ініціатор, назва проекту	Характеристика проекту
Франція заборонила харчові відходи у супермаркетах (2016 р.). Запропоновано закон для додаткових 10 тисяч прийомів їжі на рік для тих, хто голодує у Франції	Франція офіційно заборонила супермаркетам з площею понад 4305 м ² викидати та знищувати непродані залишки їжі. Надлишок їжі та харчових продуктів, строк зберігання яких наближається до кінця, підприємства повинні пожертвувати благодійним фондам або віддати на корм для тварин. Цей закон полегшить компаніям харчової промисловості процес пожертви надлишків продуктів зі своїх фабрик
Компанії ІКЕА, програма Food Is Precious (дорогоцінне продовольство)	Соціальні ініціативи ІКЕА – скоротити на 50% відходи харчових продуктів до серпня 2020 року. У травні 2017 р. понад 20% усіх магазинів почали впровадження управління скороченням втрат продовольчих відходів

Джерело: складено за інформацією [404]

У Данії неприбуткова організація Stop Wasting Food, що працює з продовольчими відходами (60 тис. прихильників включаючи членів парламенту), у рамках програми поводження з харчовими продуктами та зменшення відходів ініціювала проект «Від ферми до виделки». Проект сприяв значному підвищенню споживчої свідомості – 83% данців стали приділяти більше уваги у поводженні з продовольчими втратами та відходами [404].

В Україні політику управління харчовими відходами певною мірою налагоджено на підприємствах харчової промисловості (детальна інформація про такі дослідження обмежена). Харчові відходи утилізують методом компостування (природного розкладання), який проходить у кілька етапів: збирання і сортування; перевезення; пакування на зберігання у спеціальні контейнери; безпосередньо процес компостування; контроль температур і режиму ферментації; утилізація харчових залишків проводиться окремо від інших видів відходів.

У правовому полі в Україні підприємства керуються Законом «Про охорону навколишнього природного середовища», що визначає правові, економічні та соціальні основи організації охорони навколишнього природного середовища в інтересах нинішнього і майбутніх поколінь, а також чинним із змінами від 5 березня 1998 р. Законом «Про відходи». Останній врегульовує правові, організаційні та економічні засади діяльності, пов'язаної із запобіганням або зменшенням обсягів утворення відходів, їх збиранням, перевезенням, зберіганням, переробкою, утилізацією, захороненням. Закон визначає основні принципи і напрями державної політики у сфері поводження з відходами. У ст. 31 цього закону передбачено заходи на рівні Кабінету Міністрів України із запобігання або зменшення обсягів утворення відходів. Міністерства та інші центральні й місцеві органи виконавчої влади в межах своєї компетенції здійснюють заходи, а саме [219]: а) розроблення та впровадження науково обґрунтованих нормативів утворення відходів на одиницю продукції (сировини та енергії), виконання робіт і надання послуг, що регламентують їх кількісний та якісний склад відповідно до передових технологічних досягнень; б) періодичний перегляд встановлених нормативів утворення відходів, спрямований на зменшення їх обсягів, з урахуванням передового вітчизняного і зарубіжного досвіду та економічних можливостей; в) розроблення системи інформаційного, науково-методичного забезпечення виробників відходів відомостями про технологічні та інші можливості зменшення обсягів утворення та утилізації відходів.

Міжнародний та глобальний досвід випереджає Україну на кілька років: суб'єкти підприємств торгівлі самостійно беруть на себе відповідальність щодо ефективного управління продажем харчових продуктів та їх втратами.

До харчових відходів, які утворюються у магазинах торговельної мережі, належать:

- 1) продукти харчування, у яких закінчився термін придатності;

- 2) продукти харчування, які були пошкоджені під час транспортування, сортування, викладки тощо (які мали дефекти чи пошкодження упаковки, було порушено режим зберігання внаслідок поломки холодильної камери та ін.);
- 3) залишки, які утворюються внаслідок нереалізованих продуктів власного виробництва відділами кулінарії;
- 4) залишки їжі в кафе і ресторанах мережі магазинів та індивідуального харчування.

Україна взяла на себе зобов'язання з утилізації відходів, наявні проекти з побудови заводів з переробки сміття, але програма не набула значного поширення, оскільки Національна стратегія управління відходами в Україні до 2030 р. [327] схвалена розпорядженням КМУ лише у листопаді 2017 р.

Торговельні мережі приєдналися до роздільного збирання батарейок, макулатури, скла.

Глобальні компанії беруть на себе зобов'язання скоротити глобальні харчові відходи шляхом приєднання до впровадження стандарту FLW (*Food Loss and Waste*) – втрати харчових продуктів і відходів [320]. Цей стандарт вимірювання втрат та відходів покликаний знизити економічні втрати для споживачів та харчової промисловості.

Перший у світі стандарт обліку та звітності про продукти харчування та відходів (стандарт FLW) містить набір визначень та вимог щодо звітування для ефективного і стандартного вимірювання відходів та управління запобіганням втратам харчових продуктів. Стандарт спрямований допомогти країнам, компаніям та іншим суб'єктам кількісно оцінити масштаб і місця утворення харчових втрат та відходів, заощадити різні ресурси і зменшити обсяги утилізації продуктів харчування. Стандарт призначений для звітування суб'єктів діяльності про результати обліку щодо визначення кількісного значення FLW. Суб'єктами виступають міжурядові установи, уряди (наприклад, держави та міста), галузеві асоціації, сільсько-господарські товаровиробники тощо.

Прозора оцінка і вимірюваність важлива у процесі з'ясування вузьких місць в управлінні виявленням і запобіганням утворення втрат харчових продуктів та негайного усунення причин відходів. Високий рівень компетенції менеджерів (щодо місць утворення залишків харчових продуктів, їх кількості, причин псування, методів управління життєвим циклом харчових продуктів різних категорій, знання шляхів переробки продуктів для зменшення операційних витрат тощо) дає змогу підвищити ефективність управління продажем на 10–15% (згідно з даними міжнародних ритейлерів [320]).

FLW – це інструмент, спрямований на кількісне визначення харчових втрат та відходів, що утворюються у ланцюгу товароруку, документ, що містить кілька глав, глосарій, версію обліку у програмі Excel. Підприємства торгівлі в Україні можуть використовувати цей інструмент добровільно, а можуть відкрито декларувати свої цілі FLW, соціальний і екологічний впливи.

Розглянемо можливості використання рекомендацій FLW підприємством торгівлі у його діяльності, а також можливі очікувані соціально-економічні та екологічні ефекти.

Прийняття рішення за цим соціальним проектом впливу передбачає створення робочої групи, яку очолює операційний/комерційний директор, а також усі ключові керівники підрозділів магазину, де має місце постачання, зберігання, реалізація товарів, відділи, що відповідають за соціальні аспекти розвитку організації (соціальної відповідальності, служба кадрів). Крім того, оповіщають партнерів (стейкхолдерів) про цілі проекту та узгоджують подальші спільні дії з урахуванням договорів постачання, збуту товарів. На цьому етапі необхідно визначитись із цілями стосовно того, який кількісно-якісний рівень відходів планує скорочувати підприємство за категоріями продуктів, та інформаційні джерела. У структурі стандарту є розділ, який допоможе менеджерам визначитись із структурою харчових втрат та класифікацією відходів (табл. 4.7).

Таблиця 4.7

Приблизна структура інвентаризації FLW для звіту

№ пор.	Назва частин звіту	Орієнтовний зміст
1	Загальна інформація	Назва суб'єкта, щодо якої повідомляється контакт, дата, одиниця аналізу – тонни, кг
2	Обсяг інвентаризації харчових втрат та відходів	Декларація термінів, тип матеріалів, визначення меж нормативів
3	Результати інвентаризації	Сумарна оцінка харчових втрат та відходів за типом та призначенням
4	Кількісне визначення	Опис джерел даних та інформації, підходів, факторів і припущень, джерел невизначеності та ін.
5	Невизначеність	Оцінка невизначеності результатів
6	Контроль якості та забезпечення	Детальна інформація про будь-який процес перевірки або забезпечення якості

Джерело: [320]

Харчові відходи виникають у ресторанах, кафе і їдальнях, що входять до структурних підрозділів мереж магазинів, а також на складах, де можуть утворюватись відходи в результаті транспортування, зберігання тощо.

Категорія продуктів, яка входить до переліку «хліб та хлібобулочні вироби», з досвіду підприємств харчової промисловості може бути передана благодійним організаціям, притулком для тварин (на переробку в корм). Зазначимо, що майже кожен магазин мережі (наприклад, «Сільпо», «Новус», «Варус», «Фуршет», «Екомаркет» та ін.) мають власне виробництво з випічки хліба та хлібобулочних виробів, а також відділ кулінарії, де готують різноманітні страви. Такі підприємства надають знижки на ці види товарів від 20 до 50% лише після 19–20 години або наступного дня. Відпрацьований курячий жир і олію переробляють на біодизель, з інших харчових відходів шляхом анаеробного компостування або згоряння можна отримати джерела енергії (рис. 4.4).

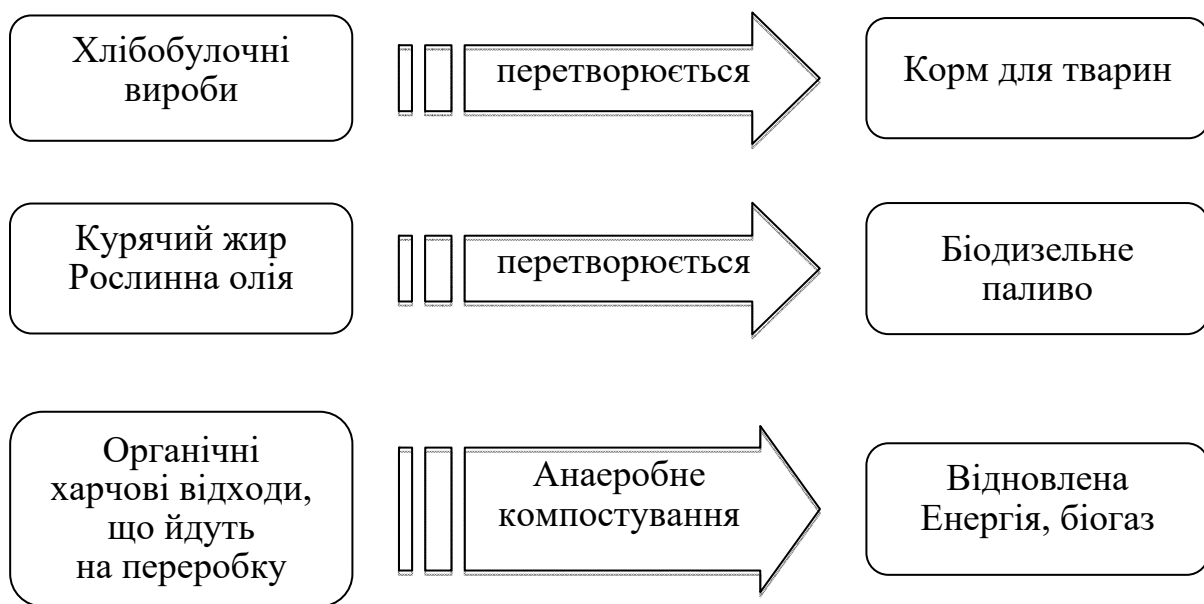


Рис. 4.4. Способи використання залишків харчових продуктів підприємством

Джерело: складено на основі досвіду міжнародних ритейлерів [381]

Діагностика деталізованої структури відходів підприємства дасть змогу ідентифікувати вузькі місця в операційних процесах на рівні закупівлі, управління збутом, включаючи усі підрозділи, які прямо чи опосередковано впливають на здійснення покупки товарів до настання терміну його непридатності. Тільки узгоджене партнерство і налагоджений інформаційний моніторинг сприятиме скороченню харчових відходів і дасть змогу своєчасно перерозподіляти залишки продуктів харчування.

Галузь торгівлі здатна допомогти скоротити харчові відходи не тільки в окремо взятій мережі, а й вплинути на раціональне споживання у всьому ланцюгу товароруху від постачальників (фермерське господарство, фабрики, переробний завод тощо) до споживачів.

На сьогодні підприємства торгівлі здійснюють облік відходів та пакувальних матеріалів і тари за типовою формою

первинної облікової документації № 1-ВТ «Облік відходів та пакувальних матеріалів і тари» (згідно з Інструкцією щодо заповнення типової форми первинної облікової документації). Однак зазначимо, що типова форма № 1-ВТ не містить дані про продукти або сполуки, що являють собою готову продукцію, яка підлягає використанню, а також напівфабрикати, призначені за технологією виробництва для подальшої переробки з метою одержання готової продукції.

Приєднання до стандарту про скорочення втрат і зменшення харчових відходів – це добровільна ініціатива підприємства, але вона обопільно вигідна як підприємству, так і суспільству. Для кожного рівня утворюваних відходів та втрат харчових продуктів необхідне встановлення пріоритетних цілей і дій (рис. 4.5). Для цього варто ознайомити з намірами дій та отримати згоду про соціальне партнерство у цій програмі. Найскладніше завдання у цьому проекті – визначити параметри інформаційного забезпечення виявлення утворюваних залишків у режимі реального часу. Оскільки не всі підприємства-постачальники або виробники можуть бути інтегровані в одному ланцюгу та дистанційно ідентифікувати продукцію (через бар'єри конфіденційності і неможливості доступу до інформації, в деяких моментах не бажано надати інформацію).

Розроблення соціального проекту впливу щодо скорочення харчових втрат та відходів починається із комплексного моніторингу відходів, які утворюються на підприємстві торгівлі у всіх підрозділах, що відповідають за постачання, зберігання і реалізацію продовольчих товарів. За інсайдерською інформацією, один магазин формату дискаунтер може списувати в середньому за тиждень щонайменше від 5 до 10 кг втрат харчових продуктів та відходів, за місяць це 100 кг, не враховуючи того, що частина товарів, термін яких збігає, віддають назад постачальнику. Якщо магазинів 100, то це 10 тис. тонн для мережі.

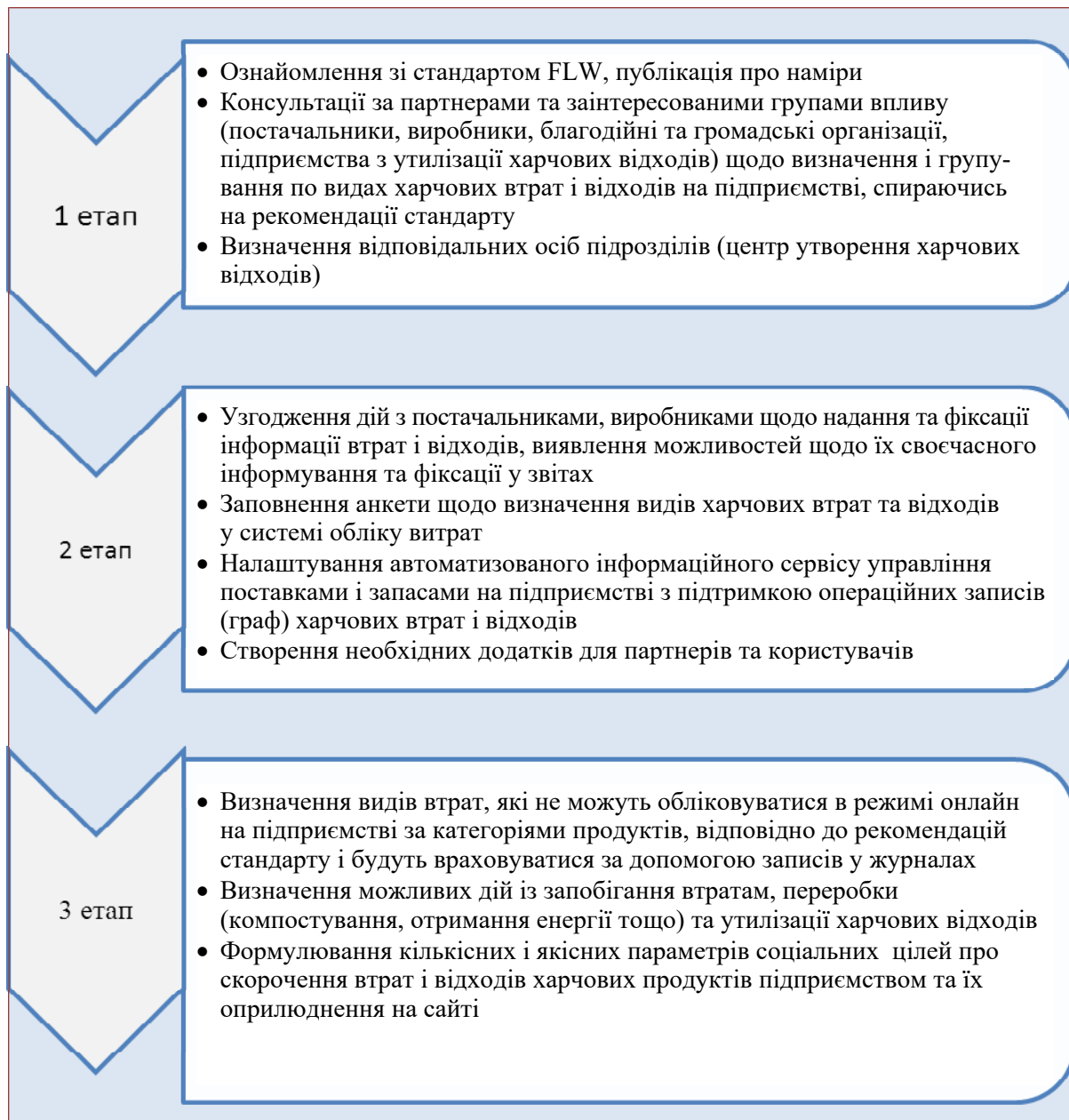


Рис. 4.5. Алгоритм формування стратегічних цілей для проекту FLW підприємства торгівлі

Джерело: авторська розробка на основі стандарту [10]

Вимоги до бізнес-процесів у ланцюгу поставок мають бути оптимізаційно раціональними, зважаючи на те, що покупці вимагають від підприємств торгівлі більшої гнучкості у ціновій та асортиментній пропозиції. Щоб забезпечити цінність для клієнтів, відмінну від конкурентів, головним

завданням підприємства є своєчасно реагувати на запити цих проблем і трансформувати під клієнтські запити постачання товару кінцевому споживачу. Українські роздрібні мережі стають у цьому питанні більш інноваційними, проводять адаптаційну політику з постачальниками, хоч і спостерігається певний ціновий та організаційний тиск у структурі поставок. У підсумку від оптимізації виграють і постачальник, і магазин, і споживач, який прагне отримати прийнятну для себе вартість.

Зазвичай формулювання змісту цілей пропонованого проекту передбачає визначення кількісних параметрів та фіксацію конкретних послідовних дій підприємства. Наприклад, якщо підприємство торгівлі бере зобов'язання скоротити мережеві харчові відходи на 30%, необхідно встановити конкретні цільові параметри, вказати партнерів, які будуть задіяні у цій діяльності. Наприклад:

«Скоротити втрати споживання продуктів харчування в операційному циклі на 30% або ____ (кг / тонн) до 2025 року. У партнерстві з постачальниками скоротити кількість харчових відходів на __ до 2025 року у ланцюгах поставок».

Методика визначення обсягу втрат харчових продуктів і відходів базується на розрахунках, які проводять у всіх магазинах торговельної мережі сумарно, згідно з табличною матрицею, рекомендованою у протоколі стандарту FLW. В обсяг розрахунку входять відходи їжі та пов'язані з ними неїстівні частини. Згідно з визначенням ЄС [320], «харчові відходи – це будь-яка їжа і неїстівні частини їжі, які видаляються з ланцюжка поставок продовольства, що підлягає вилученню або утилізації (включаючи посіви, зорані / не зібрані, анаеробне перетравлення, виробництво біоенергії, спільне виробництво, спалювання, видалення в каналізацію, звалище або викидання в море)».

Відповідно до рекомендацій ООН (головна класифікація), під час розрахунків з даних про відходи видаляють усі непродовольчі товари, а саме продукти та апаратні засоби категорій: 1) городництво; 2) домашнє господарство; 3) нерозподілені

(усі паперові товари); 4) одяг; 5) аптечні та деякі окремі продукти були вилучені з інших категорій, де вони не були продуктами харчування, наприклад книги.

Калькулювання даних щодо кількості харчових продуктів, які підпадають під списання, здійснюють у відділах магазинів, складах, розподільчих центрах. Відходи, що утворюються у роздрібному магазині, – це набір даних про кількість проданих одиниць роздрібної торгівлі та загальну вартість (у грн) таких відходів на одиницю продукції, розділених за типом відходів [320] на: *відходи ДАМ*: продукти, пошкоджені в магазині, в цеху або на складі; *відходи ООС*: продукти, які перевищують дату «Найкраще» або «Використовувати по» і більше не можуть бути продані.

Загальний тоннаж харчових відходів можна розрахувати за певний період (півріччя, рік). До цих розрахунків входить будь-яка їжа, не продана у магазинах та складах мережі. *Нехарчові категорії* продуктів, як правило, не враховують на цьому етапі.

За інформацією окремих торговельних мереж, які мають власне виробництво хліба та хлібобулочних виробів, вони віддають залишки до притулків для тварин або фермерським господарствам. Тому хлібобулочні вироби, відправлені на корм тваринам, вилучають із загальної суми відходів. Їжа, передана благодійним фондам та іншим громадським організаціям через програму допомоги, до харчових відходів не належить. Відходи упаковки вилучають.

Для мінімізації ризиків, пов'язаних з такими оцінками, категорії з найбільшою кількістю відходів відправляють за пріоритетами і перевіряють детальніше, оскільки вони мають найбільший вплив на загальний обсяг відходів.

Крім того, в кожній категорії продукти з найвищою кількістю втрат (*нетто*) перевіряє постатейно відповідальна особа (продавець відділу, менеджер), оскільки вони також можуть мати значний вплив на загальну кількість відходів у тоннах. Вагові елементи також підлягають перевірці, щоб гарантувати, наприклад, що предмети у склотарі (важкій упаковці) не потраплять до ваги, наприклад, пляшки з вином.

Там, де благодійні пожертви входять у звіти про відходи, необхідно вичленити вагу (кг/тонн) пожегтв. Надлишок хлібобулочних виробів, які віддають на корм для тварин, не входить у розрахунки харчових відходів згідно з протоколом.

Показником інтенсивності харчових відходів слугує вагова кількість продажу і вимірюється з використанням того самого методу для харчових відходів: кількість проданих одиниць множиться на один на одиницю ваги. Періодичність вимірювання даних про харчові відходи, як правило, здійснюється щотижня, щомісячно і щорічно. В еквіваленті перераховується загальний тоннаж харчових відходів (компостування утилізованих товарів) за фінансовий рік так, щоб врахувати у подальшому шляхи вдосконалення вузьких місць в операційній діяльності поводження з харчовими відходами.

Враховують списання продукту через збій роботи холодильників, морозильних камер. Заповнюючи графи розділу *«Небезпечно для пожегтвування»*, треба показати кількість надлишків їжі, яка не підходить для споживання людиною і тому витрачається даремно. Ці продукти не можна пожегтвувати за законом або через проблеми безпеки харчових продуктів. Сюди належать відходи, які виникають через поломку, вимкнення холодильних камер, що робить харчування більш безпечним для споживання.

У розділ *«Пожегтвувано»* входить уся їжа, подарована благодійним організаціям в рамках програми.

У розділі *«Корм для тварин»* слід показати кількість харчових продуктів, відправлених на корм для тварин. Зверніть увагу, що ця цифра виключає надлишок хлібопекарні, пошкоджений або небезпечний для пожегтвування, але також відправлений на корм тваринам.

Розділ *«Не було пожегтвувано»* – це їжа, безпечна для пожегтвування, але не була відправлена на корм для тварин або пожегтвувана. Це цифра, яка використовується для вимірювання нашого прогресу проти нашої мети. Більшість продуктів, що не пожегтвувані, відправляють на анаеробне травлення, а частину, що залишилася, можуть відправити на рециклінг (соціальний прогрес) або спалювання.

Збереження даних про пожертвування (благодійна допомога) – це набір даних, який містить кількість одиниць товарів роздрібної торгівлі, позначених «витрачені даремно», і загальну вартість (у грн) таких відходів на одиницю, розділених на тип відходів.

Пожертви на продовольчі цілі (банк) – це пожертвування продовольства для споживання людиною.

Інші пожертвування – це пожертвування іншим організаціям, наприклад, на харчування в зоопарки для споживання тваринами.

Збиток включає всі харчові відходи, які виникають через псування або списання продукту. У більшості випадків цей надлишок не підходить для пожертвувань і тому вилучається з нашого цільового завдання. Наприклад, упаковка може бути скомпрометована або продукт може бути відкликаний з ринку, оскільки це створює ризик для споживачів.

З метою підвищення якості управління власникам і керівництву підприємств торгівлі необхідне усвідомлення того, що будь-які харчові продукти, безпечні для споживання, не можуть ставати втратами для підприємства і партнерів у ланцюгу поставок, механізм (рис. 4.6) управління має бути на постійному контролі.

Мінімізація надлишків, що утворюється у магазинах, складах, розподільчих центрах торговельних мереж, може бути зменшена шляхом скорочення кількості продуктів харчування, термін зберігання яких близький до дати закінчення придатності. Такі продукти харчування, як правило, не можна продати (дефект упаковки), віддати благодійним чи громадським організаціям/фондам або волонтерам, які допомагають годувати нужденних (наприклад, благодійна організація «Благодійний фонд «Лелекера» в Україні співпрацює з окремими роздрібними мережами зі збирання продуктів харчування, але це продукти, придбані споживачами, а не надані магазином). Основне завдання – мінімізація втрат харчових продуктів і раціональне використання відходів.

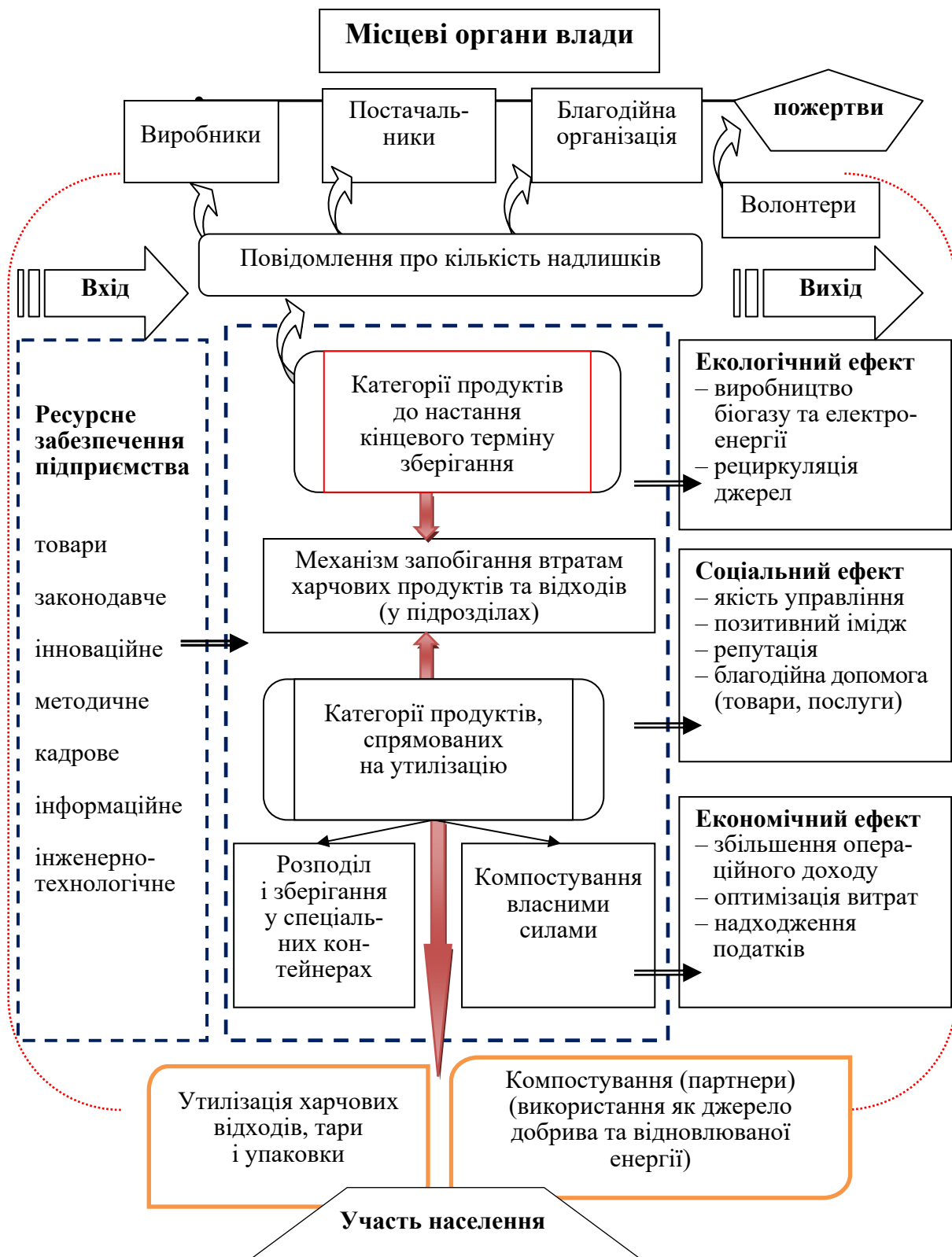


Рис. 4.6. Узагальнена модель управління запобіганням харчовим втратам та відходам у торговельній мережі

Джерело: авторська розробка

Нині у мережі «Сільпо» команда пропонує різну продукцію, експериментуючи з асортиментом та проводячи безкоштовні дегустації для ознайомлення з новинкою. Співпраця з каналом «1+1» також сприяє новим формам роботи у контексті розроблення нової страви тощо. Однак втрати готової їжі за місяць у мережі загалом значні (за даними інсайдерів).

Важливу роль відведено менеджерів – аналітиків, який у впровадженні проекту повинен розуміти процеси категорійного менеджменту (особливо з продовольчих товарів) у ланцюгу поставки до споживача. Основні вимоги полягатимуть у такому:

- використовуючи комбінацію різних даних, прагнути розуміти, визначати проблеми та приймати творчі рішення;
- розраховувати витрати та втрачені вигоди в управлінні поставками, запасами, місця утворення харчових втрат.

Для визначення ефектів подібного проекту було проаналізовано досвід компанії Tesco, яка з 2015 року впровадила стратегію управління скороченням втрат харчових відходів. Ритейлор відкрито декларує (2016 р.), що у своїй торговельній мережі втрачає приблизно 1% їжі (продуктів). Магазины Tesco обслуговують понад 50 мільйонів покупців на тиждень, і цей показник становить майже до 47 тис. тонн на рік (табл. 4.8). Таким чином, керівництво Tesco взяло на себе соціальне зобов'язання запобігти втратам їжі й своєчасно надавати допомогу благодійним організаціям у разі утворення таких надлишків харчових продуктів як пожертв.

Таблиця 4.8

Боротьба з харчовими відходами в операційній діяльності: проект Tesco

Параметри	Характеристика дій проекту (тези)
Проблема	Вирішити проблеми харчових відходів. Майже 1% їжі 46 000 тонн на рік. Необхідно знайти оптимальні методи та способи, щоб допомогти скоротити харчові витрати. Скоротити харчові відходи, що утворюються в будинках споживачів

Закінчення табл. 4.8

Параметри	Характеристика дій проекту (тези)
Зусилля	Домовленість про об'єднання зусиль з 25 провідними постачальниками харчових продуктів щодо перерозподілу надлишку продуктів харчування – у всіх магазинах Великобританії до кінця 2017 р.
Цілі	Запобігти харчовим втратам у роздрібних операціях магазинів мережі у Великобританії до кінця 2017 року. Жодна їжа, безпечна для споживання людиною, не буде втрачена
Інновації	Запровадження нової «упаковки шкіри» на продукцію з яловичини та ягнятини, що дає клієнтам додаткові 5 днів свіжості
Дії	Мінімізація надлишків у розподільних центрах, магазинах шляхом скорочення кількості продуктів харчування, близьких до дати закінчення терміну придатності. Якщо харчі не можна продати, їх варто пропонувати благодійним і громадським організаціям як пожертви
	З наближенням терміну закінчення придатності своєчасно знизити ціну або пропонувати купити для іншої людини (допомога притулку), поновлення технологій упаковки товару та покращення управління у ланцюгу поставки
Зв'язки з громадськістю	Співпраця з благодійною організацією FareShare з метою надання надлишків продуктів з магазинів Tesco
Інтегроване партнерство у ланцюгу	Використовуючи додаток FareShare Food Cloud, сприяти магазинам Tesco своєчасно наприкінці кожного дня інформувати місцеві благодійні організації про кількість надлишків їжі

Джерело: сформовано автором на основі соціального звіту Tesco [381]

У рамках упровадження проекту мережа Tesco у Великобританії планує вдвічі скоротити витрати на продовольчі товари до 2030 року (табл. 4.9).

Таблиця 4.9

Ефекти економічного, екологічного та соціального впливу проекту Tesco

Показники	2015/16	2016/17	Зміни
Усього продаж продуктів у магазинах Великобританії, тонн	9 850 334	9 957 374	До 107 050
Усього харчових відходів, тонн	42 680	46 684	До 4 004
Відходи від продажу харчових продуктів, %	0,43	0,47%	0,04
Благодійні пожертви, тонн	2 303	5700	До 148%
	отримали 3,5 тис. благодійних організацій		
Екологічний ефект	Отримання і використання біогазу		

Джерело: складено за соціальним звітом Tesco [381]

Таким чином, реалізація аналогічної програми в Україні, що масштабується в рамках галузі торгівлі та підтримана на всіх рівнях місцевих органів влади, матиме позитивний соціоекологічний ефект у вигляді зменшення відходів (відправлення на полігон) і сприятиме підвищенню дохідності компаній (економічний ефект) і нового етапу в соціальному розвитку організацій (як благодійна допомога) та України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акофф Р.Л. Планирование в больших экономических системах / Р.Л. Акофф ; [пер. с англ.]. – М., 1972. – 223 с.
2. Акуленко Л. Євроінтеграційна осінь: які вимоги ЄС має виконати Верховна Рада від 29 вересня 2017 / Л. Акуленко, С. Майструк [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.eurointegration.com.ua/articles/2017/09/29/7071602/>
3. Aldi выпустила спортивную коллекцию под private label [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.my-trade-group.com
4. Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2016 році». – Київ : НІСД, 2016. – 688 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; [пер. с англ.]. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
6. Апопій В.В. Соціальна функція торгівлі / В.В. Апопій // Економіка і прогнозування. – 2007. – № 4. – С. 93–103.
7. Арістотель. Нікомахова етика ; [пер. В. Ставнюка] [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ae-lib.org.ua/texts/aristoteles_nicomachean_ethics_ua.htm
8. Бай С.І. Розвиток підприємств торгівлі: інноваційні пріоритети та соціальна спрямованість / С.І. Бай, В.М. Жуковська // Вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2009. – № 6. – С. 125-131.
9. Баксанский О.И. Конвергенция знаний, технологий и общества: за пределами конвергентных технологий / О.И. Баксанский // Философия и культура. – 2014. – № 7(79). – С. 1061–1068.
10. Балацкий Е. Социальные инвестиции компаний: закономерности и парадоксы / Е. Балацкий // Экономист. – 2005. – № 1. – С. 64–80.
11. Берман Б. Розничная торговля: стратегический поход / Б. Берман, Дж. Эванс ; [пер. с англ.]. – 8-е изд. – М. : Вильямс, 2008. – 1184 с.

12. Білоконенко Г.В. Сутність та зміст соціально-економічного потенціалу виробничої організації / Г.В. Білоконенко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2012. – № 3(19). – С. 80–97.
13. Безпарточний М. Формування ефективної цінової політики торговельних підприємств / М. Безпарточний // Науковий вісник ХДУ. – 2014 – № 7. – Ч. 2. – С. 122–126.
14. Беляева И.Ю. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект : монография / под общ. ред. И.Ю. Беляевой, М.А. Эскиндарова. – М. : КНОРУС, 2008. – 334 с.
15. Благов Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции / Ю.Е. Благов ; Высш. шк. менеджмента СПбГУ. – 2-е изд. – СПб. : Высш. шк. менеджмента, 2011.
16. Бланк И.А. Торговый менеджмент / И.А. Бланк. – Київ : Ника-Центр, 2004. – 784 с.
17. Богдан Н.Н. Управление социальным развитием организации (теория и практика) : учеб. пособие / Н.Н. Богдан, М.Г. Масилова. – Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2009.
18. Богуш Л.Г. Відтворення соціогуманітарного потенціалу України: умови, критерії, пріоритети / Л.Г. Богуш // Демографія та соціальна економіка. – 2014. – № 1(21). – С. 133–137.
19. Боднарук І.Р. Теоретико-методичні засади оцінювання особистісного потенціалу працівників / І.Р. Боднарук // Вісник Хмельницького національного університету: Науковий журнал. – Економічні науки. – 2013. – № 3 – Т. 3. – С. 171–176.
20. Бозуленко О.Я. Економічне та соціальне значення торгівлі в ринкових умовах / О.Я. Бозуленко, М.Д. Чварюк // Молодий вчений. – 2015. – № 2 (17). – С. 101–105.
21. Бойко М.Г. Ціннісно-орієнтоване управління в туризмі : монографія / М.Г. Бойко. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 524 с.

22. Бокарева В.Б. Соціальний потенціал малого бізнесу / В.Б. Бокарева // Социосфера. – М., 2013 [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://sociosphera.com/publication/conference/2013/199>
23. Будущее розничной торговли доступно уже сегодня. Обзор решения Microsoft Dynamics for Retail [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://download.microsoft.com/documents/rus/dynamics/pdf/files/retail/Dynamics_for_Retail_Whitepaper_RU.pdf
24. В Германии Metro Cash & Carry выращивает овощи в гипермаркете [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://promodis.com.ua/#sthash.OT7HKIN8.dpuf>
25. Вебер М. Протестантська етика і дух капіталізму / М. Вебер ; [пер. з нім. О. Погорілого]. – Київ : Основи, 1994. – 261 с.
26. Вегера С.А. (Національна академія управління, м. Київ, Україна) Соціальна дисиметрія. До визначення поняття / С.А. Вегера // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 4(130). – С. 8–20.
27. Ведерникова О. Как повысить вовлеченность персонала в работу [Електронний ресурс] / О. Ведерникова – експерт журналу «Кадровик» // HR-Portal. – Режим доступу : <http://www.hr-portal.ru/article>
28. Вернадский В.И. Научная мысль как планетное явление / В.И. Вернадский. – М. : Наука, 1991. – 271 с.
29. Височин І.В. Управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі : монографія / І.В Височин. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 544 с.
30. Внутрішня торгівля України: проблеми і перспективи розвитку : монографія / І. Копич, О. Нестуля, В. Апопій [та ін.] ; за ред. В. Апопія, П. Балабана. – Львів : Новий світ, 2014. – 565 с.
31. Внутрішня торгівля України : монографія / А.А. Мазаракі, В.Д. Лагутін, А.Г. Герасименко [та ін.] ; за заг. ред. А.А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 864 с.

32. Ворожейкин И. Управление социальным развитием организации : учебник / И. Ворожейкин. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 176 с.
33. Гараедаги Дж. Системное мышление: Как управлять хаосом и сложными процессами: Платформа для моделирования архитектуры бизнеса / Дж. Гараедаги ; [пер. с англ. Е.И. Недбальская ; науч. ред. Е.В. Кузнецова]. – Минск : Гревцов Паблишер, 2007. – 480 с.
34. Гармідер Л.Д. Показники ефективності процесу розвитку кадрового потенціалу торговельних підприємств / Л.Д. Гармідер // Економічний часопис-XXI. – 2013. – № 1–2 (1). – С. 88–91.
35. Гелбрейт Дж. Знание – как капитал / Дж. Гелбрейт ; [пер. с англ., под ред. М.В. Грега]. – М. : Знание, 1998. – 217 с.
36. Геєць В.М. Інститути зайнятості та безробіття: сучасні тенденції та виклики для України : наук. доп. / [В.М. Геєць та ін.] ; за ред. В.М. Гейця, А.А. Грищенка ; Нац. акад. наук України, ДУ «Ін-т економіки та прогнозування». – Київ, 2013. – 247 с.
37. Герасименко А.Г. Ринкова влада: джерела, масштаби, наслідки : монографія / А.Г. Герасименко, 2014. – 600 с.
38. Глобальний договір ООН в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.globalcompact.org.ua/ua/about/inukraine>
39. Головаха Є. Тенденції соціальних змін в Україні та Європі: за результатами Європейського соціального дослідження 2005–2007–2009–2011 / Є. Головаха, А. Горбачик. – Київ : Ін-т соціології НАН України, 2012. – 119 с.
40. Головнєв С. 200 найбільших компаній України 2015 року / С. Головнєв, Ю. Віннічук [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://biz.censor.net.ua/r11931> 22.09.16
41. Горин С.В. Адаптація рейтингових методів для оцінки делової репутації компанії / С.В. Горин // Репутаціологія. – М., 2010. – № 10 (Vol. 3 Nom. 6) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.intereconom.com/archive-reputiology/90.html>

42. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект / Д. Гоулман. – М. : АСТ, 2008. – 478 с.
43. Грабовецький Б.Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія / Б.Є. Грабовецький. – Вінниця : ВНТУ, 2010. – 171 с.
44. Грант Р.М. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии / Р.М. Грант // Вестник СПбГУ. – Сер. 8 : Менеджмент. – 2003. – Вып. 3. – С. 47–75.
45. Гриньова В.М. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / В.М. Гриньова, Г.І. Писаревська. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2012. – 228 с.
46. Грішнова О. Соціальний капітал: сутність, значення, взаємозв'язок з іншими формами капіталу / О. Грішнова, Н. Полив'яна // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 3. – С. 19–24.
47. Грязь на магазинных тележках и корзинах [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://allretail.ua/topics/46397>
48. Дальвиг А. ИКЕА: Собери свою мечту. Как совместить ответственность и прибыль в одной компании / А. Дальвиг ; [пер. с англ. Е. Луцкой]. – М. : Манн, Иванов Фербер, 2012. – 208 с.
49. Дєдов Є.Г. Поняття, цілі та основні завдання соціальної політики держави / Є.Г. Дєдов // Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка. – 2013. – № 11 (270). – Ч. II. – С. 77–81.
50. Дубовік Т. Концептуальна модель довіри споживачів до інтернет-магазинів / Т. Дубовік // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2014. – Вип. 7. – С. 33–37 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2014_7_9
51. Дейч М.Є. Соціальна відповідальність бізнесу в системі соціально-трудових відносин / М.Є. Дейч // Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. пр. / голова ред. кол. А.М. Колот. – 2012. – № 2(4). – С. 56–60.

52. Державна служба статистики України. Статистична інформація [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ukrstat.org/uk/operativ/oper_new.html
53. Дзюба О.М. Ефективність внутрішньої складової корпоративної соціальної відповідальності підприємства / О.М. Дзюба, В. Зюзіна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/15944/1/43_277281_Vis_725_Ekonomika.pdf
54. Дойль П. Маркетинг менеджмент и стратегии / П. Дойль, Ф. Штерн / [пер. с англ.]. – 4-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 544 с.
55. Доминьяк В. Организационная лояльность: основные подходы / В. Доминьяк // Менеджер по персоналу. – 2006. – № 4. – С. 34–40.
56. Дороніна М.С. Комплексне управління економічними та соціальними процесами підприємства : монографія / М.С. Дороніна. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2003. – 444 с.
57. Доходи та витрати населення у 2016 році. Експрес-випуск [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua
58. Дребот А.М. Социализация отношений собственности в условиях формирования социально ориентированной экономики в Украине : зб. наук. пр. / А.М. Дребот // Вісник СевНТУ. – Севастополь. – 2013. – С. 125–131. – Вип. 138/2013. – Серія: Економіка і фінанси.
59. Дистрибуція: Магазин без єдиного продавця отримався в Швеції [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.tuugo.com.ua/SiteViewer/119000282430?url=http%3A%2F%2Fpromodis.com.ua%2F%3Fpage%3D37>
60. Друкер П.Ф. Практика менеджмента / П. Друкер. – М. : Вільямс, 2000. – 398 с.
61. Дудкін О.В. Формування комплексу ринкових сигналів соціально відповідального підприємства / О.В. Дудкін, О.В. Щербаченко // Механізм регулювання економіки. – 2010. – Т. 2. – № 3. – С. 165–175.
62. Дюркгейм Э. О разделении общественного труда / Э. Дюркгейм. – М. : Наука, 1991. – 576 с.

63. Егорева Н.В. Розничные торговые сети: стратеги, экономика, управление : учеб. пособие / Н.В. Егорева, А.А. Есютин, С.А. Калугина, А.А. Кондратюкин. – М. : КноРус, 2010. – 424 с.
64. Євдокимов Ф.І. Соціальний потенціал як функція інноваційної моделі економічного розвитку підприємства / Ф.І. Євдокимов, М.В. Губська // Маркетинг: теорія і практика. – 2008. – № 14 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Mtip. Заголовок з екрана 01.10.2012.
65. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – 2-е изд. – Новгород : НИМБ, 1999. – 624 с.
66. «Жжук» стал доставлять товары в почтоматы ПриватБанка [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://rau.com.ua/innovations/zhzhuk-stal-dostavlyat-tovary-v-pochtomaty-privatbanka/>
67. Жуковська В.М. Домінанти кадрового забезпечення підприємств ритейлу / В.М. Жуковська // Розвиток національної економіки: теорія та практика: Міжнарод. наук.-практ. конф. (3–4 квітня, 2015 р.). – Івано-Франківськ, 2015. – С. 125–126.
68. Жуковська В.М. Економічні та соціокультурні імперативи розвитку вищої освіти в Україні / В.М. Жуковська // Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти в Україні : міжнарод. наук.-практ. конф., 6–7 жовтня 2011 р., Вісник КНУТД. – 2011. – № 5(61). – С. 131–135.
69. Жуковська В.М. Індикатори соціального розвитку підприємства торгівлі / В.М. Жуковська // Наук. вісник Херсонського державного ун-ту. – 2014. – № 9. – В. 2. – С. 201–205. – Серія економічні науки.
70. Жуковська В.М. Інноваційні кадрові технології у забезпеченні розвитку підприємства: вимір результативності / В.М. Жуковська // Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні : матеріали міжнарод. бізнес-форуму, 22.03.2012, м. Київ. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – С. 113–114.

71. Жуковська В.М. Кадрові пріоритети в діяльності підприємств торгівлі / В.М. Жуковська // Зб. наук. праць IV Міжнарод. наук.-практ. конф. – Полтава : Ю, 2010. – С. 178–180.
72. Жуковська В.М. Кадрове забезпечення підприємств торгівлі в Україні та Польщі: стан і причини трудової міграції, орієнтири розвитку / І.А. Маркіна, В.І. Аранчій, Ю.М. Сафонов [та ін.] ; Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики : монографія / за ред. І.А. Маркіної. – Полтава : Сімон, 2017. – 728 с. – С. 264–274.
73. Жуковська В.М. Клієнтоорієнтовані інновації як детермінанта соціоціннісного розвитку підприємств торгівлі / В.М. Жуковська // International Scientific-Practical Conference From Baltic to Black Sea: National Models of Economic Systems: Conference Proceedings. – Part 1. – March 25.2016. – Riga : Baltija Publishing, 356 p. – P. 144–147.
74. Жуковська В.М. Методологічні засади виміру репутаційної активності роздрібних торговельних мереж / В.М. Жуковська, Г.О. Бондар // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 5. – Т. 2. – С. 114–117.
75. Жуковська В.М. Оцінювання соціально-поведінкових компетенцій торговельного персоналу / В.М. Жуковська // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2016. – Т. 21. – Вип. 8. – С. 101–107.
76. Жуковська В.М. Оцінка управлінського персоналу в стратегії кадрового розвитку підприємства / В.М. Жуковська // Вісник Хмельницького нац. ун-ту (економічні науки). – 2010. – № 3. – Т. 1. – С. 51–57.
77. Жуковська В.М. Партнерський потенціал у забезпеченні професійного розвитку персоналу підприємств торгівлі / В.М. Жуковська // Економіка Крима. – 2011. – № 2. – С. 235–241.
78. Жуковська В.М. Персонал підприємства як активний елемент капіталізації його потенціалу / В.М. Жуковська // Новітні технології, обладнання, безпека та якість харчових продуктів: сьогодення та перспективи : тези доп. міжнар.

- наук.-практ. конф. 27–28 вересня 2010 р. – Ч. 2. – Київ : Нац. ун-т харч. технол., 2010. – 114 с. – С. 73.
79. Жуковська В.М. Попередження соціально-поведінкових ризиків персоналу на підприємстві торгівлі / В.М. Жуковська // Проблеми економіки. – 2014. – № 2. – С. 366–372.
80. Жуковська В.М. Розвиток кадрових структур у підприємствах торгівлі / В.М. Жуковська // Вісн. Волинського інституту економіки та менеджменту. – 2016. – Вип. 15. – С. 115–122.
81. Жуковська В.М. Теоретико-методологічні засади кадрового аудиту / В.М. Жуковська // Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. – 2010. – № 4. – С. 48–56.
82. Жуковська В.М. Розвиток інноваційної праці / В.М. Жуковська // Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні : VIII Міжнар. бізнес-форум (Київ, 19.03.2015) : відп. ред. А.А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – С. 113–114.
83. Жуковська В.М. Розвиток соціальної комерції в Україні / В.М. Жуковська // Актуальні напрями забезпечення ефективності економіки країни : IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Запоріжжя 21–22.04.2017). – Запоріжжя, 2017. – 108 с. – С. 37–41.
84. Жуковська В.М. Соціальний вектор розвитку підприємств торгівлі / В.М. Жуковська // Наук. вісник Херсонського державного ун-ту. – 2014. – № 7. – В. 2. – С. 201–205. – Серія економічні науки.
85. Жуковська В.М. Соціальна активність підприємств торгівлі: практика та перспективи розвитку / В.М. Жуковська // Розвиток фінансово-економічного становища на різних рівнях управління: підприємство, регіон, держава : Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпропетровськ 6–7.11.2015) у 4 част. – Дніпропетровськ : Перспектива, 2015. – Ч. 3. – 124 с. – С. 22–25.
86. Жуковська В.М. Соціальна відповідальність як напрям реалізації корпоративної стратегії розвитку / В.М. Жуковська, Н.В. Сичова // Вісн. нац. ун-ту водн. госп-ва та природокористування. – 2008. – № 1 (41). – С. 72–79.

87. Жуковська В.М. Соціальна компетентність персоналу e-commerce / В.М. Жуковська // Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні : матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 23–24 трав. 2017 р.) / відп. ред. А.А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 294 с. – С. 98–101
88. Жуковська В.М. Соціоекологічна відповідальність підприємств ритейлу у скороченні харчових відходів та втрат / В.М. Жуковська // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2017. – Вип. 6 (12). – С. 23–27.
89. Жуковська В.М. Соціальний потенціал розвитку підприємств торгівлі / В.М. Жуковська // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2015. – Т. 20. – В. 6. – С. 88–93.
90. Жуковська В.М. Соціально-етичні дисонанси у торгівлі тютюновими виробами та алкогольними напоями / Підприємництво і торгівля : зб. наук. пр. / В.М. Жуковська ; [ред. кол. П.О. Куцик, В.В. Апопій, Б.Б. Семак та ін.]. – Львів : Вид-во Львів. торг.-екон. ун-ту, 2017. – В. 21. – 168 с. – С. 111–119.
91. Жуковська В.М. Теоретичні аспекти дослідження кадрових ризиків на підприємстві / В.М. Жуковська, Н.В. Серафім // Вісн. нац. ун-ту водн. госп-ва та природокористування. – 2010. – № 1 (41). – С. 92–99.
92. Жуковська В.М. Теоретичний базис соціального розвитку підприємства торгівлі [Електронний ресурс] / В.М. Жуковська // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2016. – № 4. – Режим доступу : <http://www.easterneurope-bm.in.ua/index.php/4-2016-ukr>
93. Жуковська В.М. Профіль посади як інструмент оцінювання працівника: практика торговельних мереж / В.М. Жуковська // «Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики : Міжнар. наук.-практ. конф. (Полтава 11–12.05.2017). – Полтава, 2017. – С. 168–170.

94. Жуковська В.М. Управління соціальним розвитком підприємства торгівлі: методологічні основи / В.М. Жуковська // Наук. вісн. Міжнар. гуманіт. ун-ту. – 2017. – В. 25. – С. 110–115.
95. Жуковська В.М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток / В.М. Жуковська // Вісн. Міжнар. гуманіт. ун-ту. – 2017. – В. 27. – С. 13–17.
96. Жуковська В.М. Цифрові технології у стимулюванні інноваційного розвитку підприємств торгівлі / В.М. Жуковська // Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні : Міжнар. X бізнес-форум (Київ, 21.03.2017) ; відп. ред. А.А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – С. 68–70.
97. Жуковська В.М. Цифрова ІТ-трансформація як конкурентна перевага підприємства // Стратегічні пріоритети розвитку внутрішньої торгівлі України на інноваційних засадах : Міжнар. наук.-практ. конф. (Львів 1–2 листоп. 2017 р.).
98. Жуковська В.М. Управління залученістю персоналу на підприємстві / В.М. Жуковська, Г.Т. П'ятницька // Показники та фактори конкурентоспроможності національної економіки : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 2–3 жовтня 2015 р). – Дніпропетровськ : Перспектива, 2015. – 136 с. – С. 73–76.
99. Жуковська В.М. Управління знаннями як бізнес-процес комунікаційної діяльності підприємства // Зб. наук. пр. II Міжнарод. наук.-практ. конф., Черкаси, 2007. – С. 56–58.
100. Жуковская В.Н. Формирование стратегии развития персонала: согласование целей / В.Н. Жуковская // Форум по управлению персоналом : материалы Междунар. науч.-практ. семинара (г. Воронеж, 5–6 ноября 2009 г.). – 2009. – С. 134–136.
101. Про оплату праці : Закон України від 24 берез. 1995 року № 108/95-ВР.

102. Загородній А.Г. Управління взаємозв'язками підприємства зі споживачами продукції : монографія / А.Г. Загородній, З.О. Коваль. – Львів : ЗУКЦ, ПП НВФ БіАРП, 2008. – 364 с.
103. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії : Закон України від 5 жовтня 2000 року № 2017-III ; зміни, внесені згідно із Законом від 28.12.2007 № 107-VI (107-17). – ВВРУ. – 2008. – № 5–6. – № 7–8. – ст. 78.
104. Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв та тютюнових виробів : Закон України введений в дію постановою ВР від 19.12.95 № 482/95-ВР, із змінами.
105. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обмеження споживання і продажу пива та слабоалкогольних напоїв : Закон України від 21.01.2010 № 1824-17.
106. Захаров Н.Л. Управление социальным развитием организации : учебник / Н.Л. Захаров, А.Л. Кузнецов. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 263 с.
107. Индекс соціального розвитку 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.eba.com.ua/uk/press-and-media/news-from-members/item/36901-2017-7-5-1235>
108. Згуровский М.З. Глобальное моделирование процессов устойчивого развития в контексте качества и безопасности жизни людей (2005–2007/2008 годы) / М.З. Згуровский, А.Д. Гвишиани. – Київ : КПИ, 2008. – С. 140–157.
109. Здоровая еда [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.food.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=2010:2010-11-15-21-06-28&catid=33:1&Itemid=114
110. Звіт Антимонопольного комітету України за 2016 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.amc.gov.ua/amku/doccatalog/document?id=133712&>
111. Звіт про конкурентоспроможність регіонів України 2013 // Фонд «Ефективне управління». – 2013. – 234 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : feg.org.ua

112. Інформаційні технології та інновації в економіці, управлінні проектами і програмами : монографія / за заг. ред. В.О. Тимофєєва, І.В. Чумаченко. – Харків : ХНУРЕ, 2016. – 402 с.
113. Как создать мост между офлайн- и онлайн-торговлей в торговом центре [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://promodis.com.ua/tribuna-eksperta-kak-sozdat-most-mezhdu-of-lajn-i-on-lajn-torgovlej-v-torgovom-centre#sthash.2YPO9gOQ.dpuf>
114. Каргалова М. Европейская социальная модель: содержание и перспективы [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.lawinrussia.ru/stati-i-publikatsii/2009-03-03/evropeyskaya-sotsialnaya-model-soderzhanie-i-perspektivi.html>
115. Калюгина С.Н. Структура социальной стратегии промышленного предприятия / С.Н. Калюгина // Terra Economicus. – 2010. – Т. 8. – Ч. 3. – № 4. – С. 62–65.
116. Калюгина С.Н. Социальная стратегия организации: теория, методология, практика : монографія / С.Н. Калюгина. – М. : Директ-Медиа, 2014. – 196 с.
117. Карлоф Б. Деловая стратегия : [пер. с англ.] / Бенгт Карлоф ; [пер. О.Д. Горин, В.А. Приписнов]. – М. : Экономика, 1991. – 238 с.
118. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 512 с.
119. Кашин В. Методика оценки эффективности корпоративной социальной политики (социальных инвестиций и социального партнерства) / В. Кашин, А. Нецадин, Г. Тульчинский [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.chelt.ru/2009/5-9/nes4adin509.html>
120. Кількість українських студентів, які навчаються на Заході, вражає [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://expres.ua/main/2016/12/28/220132-kilkist-ukrayinskyh-studentiv-navchayutsya-zahodi-vrazhaye>

121. Клейнер Г.Б. Эволюция и модернизация теории предприятия / Г.Б. Клейнер // Вестник ВГУ. – 2004. – № 1. – С. 123–133. – Серия «Экономика и предприятие».
122. Ковалевська А.В. Формування моделі соціально відповідальної діяльності компанії / А.В. Ковалевська, Н.Л. Кусик // Моделювання процесів в економіці та управлінні проектами з використанням нових інформаційних технологій : монографія / за заг. ред. В.О. Тимофєєва, І.В. Чумаченко. – Харків : ХНУРЕ, 2015. – 245 с.
123. Коваль О.О. Модель використання соціального потенціалу машинобудівного підприємства / О.О. Коваль // Вісн. Дніпропетровського нац. ун-ту. – 2012. – № 6(2). – С. 174–179.
124. Козак Н. Сбалансированная система оценочных индикаторов как инструмент управления бизнесом [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua>. загол. з екрана.
125. Орлова Н.С. Механізми розвитку корпорацій в інформаційному суспільстві : монографія / Н.С. Орлова. – Донецьк : Цифрова типографія, 2011. – 370 с.
126. Коленда Н.В Соціальний потенціал: сутність та основні ознаки / Н.В. Коленда // Вісн. ОНУ. – Т. 18. – В. 1. – 2013. – С. 105–115. – Серія: Економіка.
127. Коленда Н.В. Соціальний потенціал: рівні, типи, складові / Н.В. Коленда // Електронне наукове видання «Глобальні та національні проблеми економіки». – Миколаїв, 2014. – № 2. – С. 952–958.
128. Колесников А.А. Управление формированием стратегического потенциала предприятия / А.А. Колесников, Т.И. Лепейко // Економіка розвитку. – 2004. – № 4(32). – С. 98–101.
129. Колосок В.М. Стратегічне управління розвитком персоналу промислових підприємств : монографія / В.М. Колосок, О.С. Богачов, А.В. Алістаєва. – Маріуполь : ДВНЗ Приазовський державний технічний університет. – 2011. – 244 с.

130. Ивченко С.В. Оценка влияния корпоративных социальных и благотворительных программ на показатели основной деятельности компании: обзор зарубежного опыта. Благотворительность в России: исторические и социально-экономические исследования. – 2003. – № 2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://urbaneeconomics.ru/publications.php?folder_id=142&mat_id=143
131. Коновалова В. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач / В. Коновалова // Кадровик. – 2014. – № 9. – С. 74–84.
132. Корнелиус Н. HR-менеджмент: Поиск подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / Н. Корнелиус ; [пер. с англ.]. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 520 с.
133. Коробко М.О. Анализ и систематизация основных методов и подходов к управлению репутационными рисками предприятий / М.О. Коробко // Управление риском. – 2013. – № 3. – С. 2–5.
134. Король С.Я. Інституційний підхід до соціальної відповідальності бізнесу / С.Я. Король // Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. – 2013. – № 3. – С. 42–55.
135. Король С.Я. Нормативні документи з соціальної відповідальності бізнесу / С.Я. Король // Економіка України. – 2013. – № 9. – С. 85–96.
136. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика : посібник / М.А. Саприкіна, М.А. Саєнсус, А.Г. Зінченко [та ін.] ; за ред. О.С. Редькіна. – Київ : Фарбований лист, 2011. – 480 с.
137. Копенгагенська декларація про соціальний розвиток ООН ; Декларація, Міжнародний документ від 01.01.95 [Електронний ресурс]. – Режим доступа : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/995_505
138. Котлер Ф. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее к человеческой душе / Ф. Котлер, Х. Картаджайя, А. Сетиаван ; [пер. с англ.]. – М. : ЭКСМО, 2011 – 240 с.

139. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Ф.Лі Н. Котлер ; [пер. з англ. С. Яринич]. – Київ : Стандарт, 2005. – 302 с.
140. Котлик А.В. Підходи до врахування інтересів стейкхолдерів у процесі управління підприємством / А.В. Котлик // Економіка: сучасні проблеми та перспективи розвитку. – 2014. – С. 102–106.
141. Коулман Дж. Капитал социальный и человеческий / Дж. Коулман // Общественные науки и современность. – 2001. – № 3 – С. 124.
142. Кравцов С. Як сформулювати штат персоналу супермаркету / С. Кравцов // Кадровик України. – 2010. – № 3. – С. 101–105.
143. Краснокутська Н.С. Управління потенціалом торговельного підприємства : монографія / Н.С. Краснокутська. – Харків : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2012. – 322 с.
144. Кучер Т. Система гнучкого соціального пакета / Т. Кучер // Управление персоналом – Украина. – 2010. – № 3. – С. 62.
145. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємств промисловості : формування, оцінка, управління : автореф. дис. ... д-р екон. наук : 08.06.01 / Є.В. Лапін. – Суми : СумДУ, 2006. – 32 с.
146. Левицька Є.Г. Методичний підхід до розробки програми соціально відповідального управління підприємства сфери послуг / Є.Г. Левицька // Сталий розвиток економіки: всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2012. – № 2. – С. 212–216.
147. Левицька Є.Г. Теоретико-методологічні засади розвитку соціальної відповідальності вітчизняних підприємств сфери послуг [Електронний ресурс] : Електронне наукове фахове видання // Ефективна економіка. – 2012. – № 5. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1139>
148. Легальна робота в Європі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://eurowork.com.ua>

149. Легка промисловість України: реалії та перспективи розвитку. Експертно-аналітична доповідь / Колектив авторів під науковою редакцією д.е.н., професора, членкор. НАПН України І.М. Грищенко. – Київ : КНУТД, 2015. – с. 82. – С. 5.
150. Людський розвиток в Україні: мінімізація соціальних ризиків (колективна науково-аналітична монографія) [Електронний ресурс] / за ред. Е.М. Лібанової. – Київ : Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України ; Держкомстат України, 2010. – 496 с. – Режим доступу : http://www.idss.org.ua/monografii/Lud_rozvitok_2010.pdf
151. Литвиненко А.В. Заходи соціального розвитку підприємства: оцінка ефективності та управління / А.В. Литвиненко, Г.В. Острроверхова // БІЗНЕС-ІНФОРМ. – 2014. – № 5. – С. 215–219.
152. Людський розвиток в Україні: інноваційний вимір : монографія / [за ред. Е.М. Лібанової]. – Київ : Ін-т демографії та соц. дослідж. НАН України, 2008. – 316 с.
153. Людський розвиток в Україні: трансформація рівня життя та регіональні диспропорції : монографія / відп. за випуск Л.М. Черенько, О.В. Макарова ; за ред. Е.М. Лібанової. – у 2 т. – Київ : ІДСД ім. М.В. Птухи ПАН України, 2012. – 436 с.
154. Магазин Reebok запустив новий концепт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://promodis.com.ua-magazina-lfit-hubr#sthash.uee3UuKN.dpuf>
155. Мазаракі А.А. Торговля: история, цивилизация, мораль / А.А. Мазаракі. – Київ : Книга, 2010. – 624 с.
156. Мазаракі А.А. Внутрішній ринок України в умовах дисбалансів між виробництвом і споживанням / А.А. Мазаракі, В.Д. Лагутін // Економіка України. – 2016. – № 4. – С. 4–18.
157. Мазаракі А. Інститутотворча функція сучасної мережевої роздрібної торгівлі / А. Мазаракі // Вісник КНТЕУ. – Київ. – 2016. – № 4. – С. 5–21.
158. Мазурик О.В. Соціальний аудит як сучасна діагностична технологія: теоретико-методологічні засади дослідження,

- західний досвід, вітчизняні перспективи / О.В. Мазурик // Вісн. Харків. нац. ун-ту ім. В.Н. Каразіна. – 2015. – № 1148.
159. Мельничук Л. Соціальний розвиток регіонів як об'єкт управлінського впливу: термінологічний аналіз / Л. Мельничук ; зб. наук. пр. «Ефективність державного управління». – 2015. – Вип. 43. – С. 59–64.
160. Майерс Д. Социальная психология / Д. Майерс ; [пер. с англ. З. Замчук ; зав. ред. кол. Л. Винокуров]. – 7-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 794 с.
161. Майсюра О.М. Особистість людини (працівника) – основа трудового потенціалу; суб'єкт-об'єкт управління / О.М. Майсюра // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – № 4. – С. 42.
162. Маршалл А. Принципы экономической науки : пер. с англ. / А. Маршалл. – В 3 т. – М. : Прогресс, 1993. – Т. 1. – 415 с.
163. Марченко В.М. Форми державно-приватного партнерства в Україні / В.М. Марченко // Бізнес-інформ. – 2015. – № 12. – С. 65–70.
164. Мельникович О.М. Рекламний бізнес: менеджмент маркетингу : монографія / О.М. Мельникович. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 358 с.
165. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в туризмі: теорія практика, методологія : монографія / С.В. Мельниченко. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. – 493 с.
166. MetaPack исследовал предпочтения по доставке онлайн-заказов в 6 странах [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.e-pepper.ru/articles/metapack-escommerce-delivery-research.html>
167. Методичні рекомендації щодо застосування простежуваності для контролю безпечності харчових продуктів в харчовому ланцюгу / В.В. Касянчук, О.М. Бергілевич, Ю.В. Новожицька [та ін.]. – Київ, 2014 – 34 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://repo.sau.sumy.ua/bitstream//123456789/2676/2/Методичні%20рекомендації%20щодо%20застосування%20простежуваності.pdf>

168. Міграція в Україні: факти і цифри 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://iom.org.ua/sites/default/files/ff_ukr_21_10_press.pdf
169. Міграція як чинник розвитку в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.iom.org.ua/sites/default/files/mom_migraciya_yak_chynnyk_rozvytku_v_ukrayini.pdf
170. Мірошник М. Маркетингові дослідження розвитку продуктових роздрібних мереж в Україні / М. Мірошник, О.М. Кітченко, С.О. Васильцова / Технологический аудит и резервы производства. – 2015. – № 1/5(21). – С. 93–98.
171. Measuring the Value of Corporate Citizenship, Council on Foundations, Inc. – Washington : DC, 1996. – P. 13–20.
172. Михайліченко Г.І. Інноваційний розвиток туризму : монографія / Г.І. Михайліченко. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 608 с.
173. Моргунов Є.Б. Моделі і методи управління персоналом / Є.Б. Моргунов. – М. : Интел-Синтез, 2001. – С. 311.
174. Моделі управління розвитком промислового підприємства в умовах трансформаційної економіки : монографія / О.В. Раєвнева, І.В. Чанкина. – Харків : ІНЖЕК, 2013. – 264 с.
175. Молоканова В.М. Дослідження проектно-орієнтованого розвитку на основі еволюційної теорії цінностей / В.М. Молоканова // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. ; [за ред. В.А. Рача]. – 2012. – № 2(42). – С. 5–17.
176. Мусорные миллионы [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.liga.net/projects/musornie_millioni
177. Набатова О.О. Социальные инновации: понятие, виды, субъекты / О.О. Набатова // Вісник Національної юридичної академії імені Ярослава Мудрого. – 2011. – № 6. – С. 58–66.
178. Надтока Т.Б. Соціальний розвиток промислового підприємства та механізми його управління // Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем : монографія / Т.Б. Надтока,

- Г.А. Какуніна, О.В. Мартякова та ін. ; за заг. ред. О.В. Мартякової. – Донецьк : Вид-во ДонНТУ. – 2011. – 744 с. – С. 34–39.
179. На Киев приходится 31% всех вакансий ритейлеров – аналитики сайта [Електронний ресурс]. – Режим доступу : rabota.ua <http://retailers.ua/news/management/>
180. Наумова М. Сутність соціального підприємництва та його роль у соціально-економічному розвитку суспільства // Україна: аспекти праці. – 2014. – № 4. – С. 34–39.
181. Ненашев Н. Как оценивать эффективность корпоративных социальных программ / Н. Ненашев // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 10. – С. 23–35.
182. Нефінансовий звіт концерну Галнафтогаз за 2016 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : okkoreport.com.ua
183. Никончук В.М. Методичні підходи до оцінки сталого розвитку аграрного підприємства / В.М. Никончук // Ефективна економіка [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.cjm.ua/?op=1&z=19>
184. Норт Д. Понимание процесса экономических изменений / Д. Норт ; [пер. с англ. К. Мартынова, Н. Эндельмана] ; Гос. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : Высшая шк. экономики, 2010. – 256 с.
185. Носова Н.І. Стратегічні напрямки державної підтримки легкої промисловості України в умовах лібералізації міжнародної торгівлі / Н.І. Носова, І.М. Сараєва // Економічні інновації. – 2012. – № 47. – С. 165–177.
186. Ньюстром Дж. В. Организационное поведение / Дж. В. Ньюстром, К. Девис ; [пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского]. – СПб. : Питер, 2000. – 448 с.
187. Огляд роздрібної торгівлі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
188. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала : учебник / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М. : Альфа-Пресс, 2006. – 560 с.

189. Оксинайд К.Э. Управление социальным развитием организации : учеб. пособие / К.Э. Оксинайд. – М. : Флинта: МПСИ, 2007. – 160 с.
190. Організація праці менеджера на підприємствах гірничодобувної промисловості / Л.М. Варава, А.Г. Максимчук, А.Р. Арутюнян, А.А. Варава ; ДВНЗ «Криворізький нац. ун-т». – Кривий Ріг : Вид. центр КНУ, 2012. – 482 с.
191. Орлова Н.С. Соціальні аспекти економічного розвитку України : монографія / Н.С. Орлова, Н.Ю. Сабіна, І.М. Верьовіна. – Донецьк : Издательство, 2014. – 200 с.
192. Осипова Н.П. Соціологія : підручник / Н.П. Осипова, В.Д. Водник, Г.П. Клімова [та ін. ; за ред. Н.П. Осипової]. – Київ : Юрінком Інтер, 2003. – 336 с.
193. Основи менеджменту : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / [за ред. А.А. Мазаракі]. – Харків : Фоліо, 2014. – 846 с.
194. Офісні працівники в Україні почали працювати більше [Електронний ресурс]. – Режим доступу : hh.ua/articale/15312
195. Офіційний веб-сайт WOG [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://wog.ua>
196. Офіційний веб-сайт інтернет-супермаркету електроніки «Розетка» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://rozetka.com.ua>
197. Павлова В.А. Типологія торговельних підприємств і модель формування їх кадрового потенціалу / В.А. Павлова, Л.Д. Гармідер [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://trade.donnuet.dn.ua/download/2012/34/Pavlova.pdf>
198. Парсонс Т. Система современных обществ / Т. Парсонс. – М. : Экономика, 1997. – 230 с.
199. Первый гипермаркет творчества ART MART открылся в ТРК «Прспект» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://rau.com.ua/ekonomika/novye-proekty-ekonomika/pervyj-gipermarket-tvorchestva-art-mart-otkrylsya-v-trk-prospekt/>
200. Персонал в сфере торговли, продажи на Jobs.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : jobs.ua/vacancy/trade_sales_work

201. Підлужна Н. Загрози кадровій безпеці та методи запобігання їм у виробничо-комерційній діяльності підприємств / Н. Підлужна, О. Єгорова // Проблеми економіки. – 2010. – № 5(105). – С. 57–60.
202. Уолтон С. Правила успіху від відомих людей / С. Уолтон [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ukr.segodnya.ua/life/people/pravila-uspeha-ot-izvestnyh-lyudey-sem-uolton-1068571.html>
203. Писаревська Г.І. Методика внутрішнього аудиту персоналу на підприємстві / Г.І. Писаревська, Ю.І. Мізік // Вісник чернігівського державного технологічного університету. – 2013. – № 4 (70).
204. Посторонко В.М. Тенденції розвитку підприємств легкої промисловості України / В.М. Посторонко // Вісник ЖДТУ. – 2012. – № 1 (59) – С. 188–191.
205. Попов С.А. От теории стейкхолдеров – к реализации концепции общих ценностей / С.А. Попов, Л.Л. Фомина // Российское предпринимательство. – 2013. – Т. 14. – № 2. – С. 60–65.
206. Поважний О.С. Партнерство як механізм соціальної взаємодії і колективної дії: функції державного управління / О.С. Поважний, Н.Г. Діденко // Зб. наук. пр. Донецького державного університету управління. Серія: Державне управління. – Донецьк, 2009. – Т. X. – Вип. 139 : Державне будівництво та державне управління. – С. 9–15.
207. Полищук Л. Экономическое значение социального капитала / Л. Полищук, Р. Меняшев // Вопросы экономики. – 2009. – № 10. – С. 4–22.
208. Полякова Е.І. Управління посиленням економічної безпеки підприємства за функціональною складовою – соціальний потенціал / Е.І. Полякова // Наукові праці ДонНту. – 2008. – № 33/1. – С. 192–197.
209. Полулях В. Теорії питання соціального порядку / В. Полулях [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.info-prensa.com/article-15.html>

210. Посилкіна О.В. Актуальні аспекти оцінки соціально-економічного потенціалу фармацевтичних підприємств / О.В. Посилкіна, О.Ю. Горбунова, О.А. Яремчук // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. – 2009. – № 1(3). – С. 39–44.
211. Потреба роботодавців у працівниках за видами економічної діяльності у 2017 р. (архів 2015–2016 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/gr.htm
212. Прахалад К. Ключевые компетенции корпорации / К. Прахалад, Г. Хамел // Вестник СПбГУ. Сер. 8 : Менеджмент. – 2003. – Вып. 3. – С. 18–46.
213. Потапенко В.Г. Стратегічні пріоритети безпечного розвитку України на засадах «зеленої економіки» : монографія / В.Г. Потапенко ; [за наук. ред. Є.В. Хлобистова]. – Київ : НІСД, 2012. – 360 с.
214. Приймак В.І. Вплив тіньової економіки на добробут населення України / В.І. Приймак, О.Р. Голубник, Є.М. Борщук // Економіка та держава. – 2017. – № 9. – С. 4–7.
215. Про безпечність та якість харчових продуктів : закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>
216. Про затвердження національної стратегії у сфері прав людини : Указ президента України від 25.08.2015 № 501/2015.
217. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії [Електронний ресурс] : Закон України від 05.10.2000 № 201-III, поточ. ред. від 28.12.2007 // Законодавство України / Верховна Рада України. – Електрон. текст. дані. – Київ, 2007. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2017-14>. – Назва з екрана.
218. Про зайнятість населення [Електронний ресурс] : Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI // Законодавство України / Верхов. Рада України. – Електрон. текст. дані. – Київ, 2012. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>. – Назва з екрана.

219. Про схвалення Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 р. : Розпорядження КМУ від 08.11.2017 № 820-р.
220. Покотилова О.І. Еволюція концепцій маркетингу та сучасні тенденції у методологічних підходах до формування асортименту / О.І. Покотилова // Глобальні проблеми економіки. – 2015. – В. 8.
221. Пшенична О.М. Управління соціальним розвитком колективу підприємства (на прикладі залізничного транспорту) : Дис... канд. наук: 08.00.04 / О.М. Пшенична, 2008.
222. Управління розвитком організаційної культури торговельного підприємства / Г. П'ятницька, Ю. Гайдай, А. Предеїн // Вісник КНЕУ. – 2013. – № 3. – С. 17–29.
223. П'ятницька Г. Дуальність наслідків плинності кадрів у внутрішній торгівлі / Г. П'ятницька // Вісник Київського нац. торг.-екон. ун-ту. – 2016. – № 4. – С. 114–128.
224. П'ятницька Г.Т. Переваги і недоліки розвитку великих торговельних мереж на ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами / Г.Т. П'ятницька // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 4 (142). – С. 103–112.
225. П'ятницька Г. Развитие внутренней торговли: современные трансформации и приоритеты социализации» / Г. П'ятницька, В. Жуковська // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 11. – С. 17–29.
226. П'ятницька Г. Управління підприємством в епоху глобалізму : монографія / Г. П'ятницька. – Київ : Логос, 2006. – 568 с.
227. Пять технологий, которые изменят розничную торговлю – отчет Deloitte Дата зверн. 11.10.2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://retail-community.com.ua/news/tehnologii/4971-pyat-tehnologiy-kotoryie-izmenyatroznichnuyu-torgovlyu-otchet-deloitte>
228. Рамперсад Х. Универсальная система показателей: как достичь результатов, сохраняя целостность / Х. Рамперсад ; [пер. с англ.]. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.

229. Религия короля со временем становится религией народа [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.cfin.ru/management/people/value_management.shtml
230. Реформування соціальної політики в Україні: проблеми та перспективи : навч.-наук. вид. / В.А. Скуратівський, В.П. Трощинський, П.К. Ситник [та ін. ; за заг. ред. В.А. Скуратівського, В.П. Трощинського]. – Київ ; Львів : НАДУ, 2012. – 368 с.
231. Ритейл: Wheelys Moby Mart, автономный супермаркет на все 100% [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://promodis.com.ua>
232. Тимощук М.Р. Оцінювання потенціалу та планування соціально-економічного розвитку підприємств машинобудування : дис... канд. наук: 08.00.04 / М.Р. Тимощук, 2008.
233. Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. пр. / В.В. Апопій, Ю.А. Дайновський, С.В. Скибінський та ін.]. – Львів : Львів. комерц. акад., 2011. – Вип. 12. – 144 с.
234. Трубей О.М. Інноваційний розвиток підприємств оптової торгівлі / О.М. Трубей // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2015. – № 1(10). – Т. 2. – С. 205–210.
235. Саричев В.І. Індекс людського розвитку: проблеми вимірювання на національному та світовому рівнях / В.І. Саричев, Г.Ю. Єлісеєва // Бізнсінформ. – 2014. – № 2. – С. 220–227.
236. Сайт компанії METRO GROUP [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.metrogroup.de/internet/site/metrogroup/node/11149/Len/index.html>
237. Світ проти тютюну: історія та сучасні методи боротьби проти куріння [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://cikavosti.com/svit-proti-tabaku>
238. Семикіна А.В. Управління соціальними інноваціями в контексті завдань ефективного розвитку та використання людського капіталу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.irbis.kneu.kiev.ua:8080/bitstream/2010/5264/1/377-384.pdf>

239. Сенге П. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / П. Сенге, А. Клейнер, Ш. Робертс [и др. ; пер. с англ.]. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 624 с.
240. Середньооблікова кількість штатних працівників у травні 2016–2017 рр. (за видами економічної діяльності) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dcz.gov.ua/statdatacatalog/document?id=350875>
241. Симхович В.А. Социальная ответственность современного белорусского бизнеса / В.А. Симхович, Е.А. Данилова, С.П. Романова. – Минск, 2012. – 125 с.
242. Сичова Н.В. Соціальний розвиток підприємства / Н.В. Сичова // Вісник КНТЕУ. – 2015. – № 4. – С. 43–49.
243. Скляр Г.П. Проблеми формування соціального капіталу підприємств торгівлі споживчої кооперації / Г.П. Скляр, Н.В. Мокерова // Наук. вісник ПУСКУ. – 2010. – № 4 (43). – С. 145–149.
244. Скляр Е.Н. Методические основы управления развитием социального потенциала промышленных предприятий [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mevriz.ru/articles/2008/2/5023.html>
245. Скриптунова Е.А. Методика расчета индекса вовлеченности персонала / Е.А. Скриптунова // Управление человеческим потенциалом № 2 (22) апрель 2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.aximaconsult.ru/stati-04-10-metod-raschet-indekса-vovl-personala.html>
246. Скуратівський В. Принципи соціальної політики / В. Скуратівський // Вісн. Укр. акад. держ. управління при Президентіві України. – 1997. – № 2. – С. 98–108.
247. Словник української мови : в 11 томах. – 1973. – Т. 4. – С. 35 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : sum.ln.ua/s/intelekt
248. Сміт А. Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту нації / А. Сміт. – Київ : Port-Royal, 2001. – 593 с.
249. Смит А. Благотворительные учреждения в европейских странах: исторический контекст [Електронний ресурс] / А. Смит, К. Боргман // Отечественные записки. – 2006. –

- № 4. – Режим доступу : <http://www.polit.ru/research/2006/11/26/philanthropia.html>
250. Сичова Н.В. Формування стратегії соціального розвитку підприємств торгівлі / Н.В. Сичова // Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. – 2009. – № 3. – С. 38–43.
251. Соціально-етичний маркетинг : монографія / [А.А. Мазаракі, Є.В. Ромат, Г.В. Алданькова та ін.] ; за заг. ред. А.А. Мазаракі, Є.В. Ромат. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. – 328 с.
252. Соціальна відповідальність влади, бізнесу, громадян : монографія [у 2 т.]. – Т. 1 / за ред. Г.Г. Півняка. – Донецьк : НГУ, 2014. – 629 с.
253. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / А.М. Колот, О.А. Грішнова [та ін.] ; за наук. ред. А.М. Колота. – Київ : КНЕУ, 2012. – 501 с.
254. Соціальна політика : навч. посіб / Л.Д. Климанська, І.Р. Малик, В.Є. Савка [та ін.] ; за заг. ред. В.М. Пічі, Я.Б. Турчин. – 2-е вид., випр. і доповн. – Львів : Новий Світ–2000, 2015. – 318 с.
255. Социальная энциклопедия / ред. А.П. Горкин, г.н. Карелов, Е.Д. Катульская [и др.]. – М. : Большая Российская Энциклопедия, 2000. – С. 359.
256. Соціологічна енциклопедія / В.Г. Городяненко. – Київ : Академвидав, 2008. – с. 354.
257. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга / Л.У. Стаут ; [пер. с англ.]. – М. : Добрая книга, 2006. – 536 с.
258. Степанова О.В. Соціально відповідальне управління промисловими підприємствами: проблеми формування та напрямки реалізації / О.В. Степанова // Вісн. Сум. нац. аграр. ун-ту. – 2007. – № 6–7. (26–27). – С. 404–414 (Серія «Економіка та менеджмент»).
259. Сторчевой М. Новая модель человека для экономической науки / М. Сторчевой // Вопросы экономики, 2012. – № 4. – С. 78–98.
260. Стратегическое планирование / [под ред. Э.А. Уткина]. – М. : Экмос, 1998. – 440 с.

261. Сучасний словник іншомовних слів / [уклад. О.І. Скопненко, Т.В. Цимбалюк]. – Київ : Довіра, 2006. – 789 с.
262. Тютюнова галузь залишається джерелом поповнення скарбниці [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.visnuk.com.ua/uk/publication/19-tyutyunova-galuz-zalishayetsya-dzherelom-popovnennya-skarbnitsi>
263. Узгодження економічного зростання та соціального розвитку : монографія / [за заг. ред. Г.Г. Савіної]. – Херсон : ПП Вишемирський В.С., 2012. – 246 с.
264. Уйсімбаєва М. Соціальна активність особистості як чинник суспільного розвитку / М. Уйсімбаєва [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kspu.kr.ua/ua/ntmd/konferentsiy/2->
265. Україна посіла 62 місце в Індексі соціального розвитку. 6 травня 2014 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://pon.org.ua/novyny/3138-ukrayina-posila-62-misce-v-indeksi-socialnogo.html>
266. Україна потрапила в топ-5 країн з найбільшою тіньовою економікою 30.06.2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.rbc.ua/ukr/news/ukraina-popala-top-5-stran-krupneyshey-tenevoy-1498836744.html>
267. Украинские предприятия начинают внедрять технологии Big Data и монетизировать «большие данные» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.lisportal.org.ua/27297>
268. Україна у цифрах 2015: Статистичний збірник. 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua
269. Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А.Я. Кибанова]. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 638 с.
270. Управління соціальним і гуманітарним розвитком : навч. посіб. / В.А. Скуратівський, В.П. Трощинський, П.К. Ситник [та ін.] ; за заг. ред. В.А. Скуратівського, В.П. Трощинського : у 2 ч. – Київ : НАДУ, 2009. – Ч. 1. – 456 с.
271. Управління соціальним розвитком промислових підприємств : монографія / В.М. Гриньова, М.М. Новікова, М.В. Боровик. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2008. – 160 с.

272. Фаріон Н.О. Сучасний стан легкої промисловості України: проблеми та шляхи їх вирішення / Н.О. Фаріон // Ефективна економіка. – 2015. – № 10 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4423>
273. Сайт Мінпромполітики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://industry.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art id=57967&cat id=57966>
274. Федулова Л.І. Інформаційно-технологічна інфраструктура ритейлу / Л.І. Федулова // Вісник КНТЕУ. – 2017. – № 4(114). – С. 5–21.
275. Федулова І.В. Управління ризиками на підприємствах харчової промисловості : монографія / Л.І. Федулова. – Київ : Компринт, 2016. – 351 с.
276. Ференец В.О. Оценка отдачи от внедрения системы HRM: подходы, методики, примеры расчетов: статья / В.О. Ференец, А.Д. Арсентьев // Журнал CNews Аналитика. – 2014. – № 9 (19). – 9 с.
277. Ферни Дж. Принципы розничной торговли / Дж. Ферни, С. Ферни, К. Мур ; [пер. с англ.]. – М. : Олимп-Бизнес, 2008. – 416 с.
278. Фокстрот начинает продажи электротранспорта под СТМ 30.06.2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.my-trade-group.com/index.php/novosti/item/7304-fokstrot-nachinaet-prodazhi-elektrotransporta-pod-stm>
279. Fozzy Group увеличила оборот торговых сетей на 29% [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.fozzy.ua/ru/news/2013/fozzy-group-uvelichila-oborot-torgovykh-setey-na-29/>
280. Хасси Д. Стратегия и планирование / [пер. с англ. под ред. Л.А. Трофимовой]. – СПб. : Питер, 2001. – 384 с.
281. Хеффнер Й. Християнське соціальне вчення / Й. Хеффнер. – М., 2001. – С. 50–53.
282. Хикс Дж. Пересмотр теории ценности / Дж. Хикс, Р.Г.Д. Аллен // Вехи экономической мысли. – В 6 т. – СПб. : Экономическая школа. Теория потребительского поведения и спроса, 1999. – С. 117–141.

283. Швець Л.І. Витрати соціально відповідальної діяльності бізнесу / Л.І. Швець // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2011. – № 2 (56). – С. 163–168.
284. Штрафи за куріння в різних країнах світу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zsz.pp.ua/shtrafi-za-kurinnya-v-riznix-kra%D1%97nah-svitu>
285. Штырбул С.А. Социальный капитал и социальный потенциал: субъекты и функции : автореф. дис. ... канд. экон. наук / С.А. Штырбул. – М. : МГУ, 2010. – 27 с.
286. Шумпетер Й. Капіталізм, соціалізм і демократія / Й. Шумпетер ; [пер. з англ. В. Ружицького, П. Тарашука]. – Київ : Основи, 1995. – 528 с.
287. Цілі сталого розвитку 2016-2030 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku>
288. Чуланова О.Л. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом / О.Л. Чуланова, О.И. Припасаева // Интернет-журнал «Науковедение». – 2016. – Т. 8. – № 2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://naukovedenie.ru/pdf/127evn216.pdf>
289. Эйнджел Дж. Поведение потребителей / Дж. Эйнджел, Р. Блекуэлл, П. Миниард. – 10-е изд. ; [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2007. – 944 с.
290. Экономический глоссарий Всемирного Банка [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.worldbank.org
291. Эксклюзив: Откройте концепт omni-chanelл Macy's [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://promodis.com.ua>
292. Aon Hewitt Global Employee Engagement Database (2012) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2012 Trends In Global Engagement_Finalv11.pdf
293. Akter Shahriar, Samuel Fosso Wamba Big data analytics in E-commerce: a systematic review and agenda for future research. – May 2016. – V. 26. – Pp. 173–194.

294. Adidas and its 3D Printing Revolution Changes the Sports Shoes Concept [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.theluxonomist.es/2017/07/17/adidas-and-its-3d-printing-revolution-changes-the-sports-shoes-concept/abel-amon?lang=en>
295. Alibaba's new payment system lets virtual reality shoppers pay by nodding [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.reuters.com/article/us-alibaba-ant-financial-vr-idUSKCN12C1N8> Oct 12, 2016 (Dennis, Alamanos, Papagiannidis, et al., 2016).
296. Atluri V. Competing in a world of sectors without borders / V. Atluri, M. Dietz, N. Henke [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.mckinsey.com/quarterly/the-magazine>
297. Argandoña A. Stakeholder Theory And Value Creation / A. Argandoña [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0922-e.pdf>
298. Ariely D. Predictably Irrational, Revised and Expanded Edition: The Hidden Forces That Shape Our Decisions Paperback / D. Ariely, 2010. – April 27. – 341 p.
299. Brandon Butler. 10 must-watch IaaS cloud trends for 2017 / Brandon Butler. – N. W. World, 2016. – December 19.
300. Brian A.W. Where is technology taking the economy? October 2017 / A.W. Brian [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/where-is-technology-taking-the-economy>
301. Donovan J.M. The Value Enterprise / J.M. Donovan, R. Tully, B. Wortman. – Toronto : McGraww-Hill, 1997. – 226 p.
302. Blau P. Social Exchange / P. Blau // International Encyclopedia of the Social Sciences. – V. 7. – N. Y. : Macmillan. – 1968. – P. 453.
303. Becker G.S. Investment in Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis / G.S. Becker / Journal of Political Economy // Supplement. – 1962. – October.

304. Cooper S. Corporate social performance: a stakeholder approach Ashgate Publishing / S. Cooper. – Ltd., 2004. – 212 p.
305. Cao L. (2015). The impact of cross-channel integration on retailers' sales growth / L. Cao, L. Li // Journal of Retailing. – 91(2), 198–216. doi: 10.1016/j.jretai.2014.12.005
306. Carroll A. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders / A. Carroll // Business Horizons. – 1991. – Vol. 34. – № 4. – P. 39–48.
307. Clare W. Graves. Compared with other theories [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.clarewgraves.com/theory_content/compared/CGcomp1.htm
308. Clarkson M.E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance / M.E. Clarkson. – Academy of Management Review. – 1995, January. – Vol. 20. – N. 1. – P. 92–117.
309. Coase R.H. The Problem of Social Cost / R.H. Coase // Journal of Law and Economics. – Vol. 3 (Oct., 1960). – P. 1–44 Published by: The University of Chicago Press Stable [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.jstor.org/stable/724810>
310. Cramer A. The Socially Responsible Board [Електронний ресурс] / A. Cramer, M. Hirsehland // Business for Social Responsibility, 2006 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.bsr.org/meta/bsr_socially-responsible-board.pdf. – Назва з екрану.
311. Crane A. The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility / A. Crane, A. McWilliams, D. Matten. – Oxford University Press, 2008. – P. 590.
312. Cooper S. Corporate social performance: a stakeholder approach Ashgate Publishing / S. Cooper. – Ltd., 2004. – 212 p.
313. Dahmen E. Development Blocks in Industrial Economics / E. Dahmen // Industrial Dynamics: Technological, Organizational and Structural Change in Industrial and Firms ; [edited by B. Carlsson. Boston and Dordrecht]. – 1989. – P. 109–121.

314. Daum K. 8 Tips for Empowering Employees / K. Daum // Inc. Magazine [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.inc.com/kevin-daum/8-tips-for-empowering-employees.html>
315. Does social exclusion influence multiple channel use? The inter connections with community, happiness, and wellbeing / C. Dennis, E. Alamanos, S. Paragiannidis, M. Bourlakis // Journal of Business research. – 69(3), 1061 – 1070. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.08.019
316. Environmental Performance Index [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://epi.yale.edu>
317. Eisenhauer T. Employee Empowerment, Leveraging Passion & Untapped Talent / T. Eisenhauer // Axero Enterprise Social Networking Software [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://axerosolutions.com/blogs/timeisenhauer/pulse/216/employee-empowerment-leveraging-passion-untapped-talent>
318. Europe 2020 A strategy for smart, sustainable and inclusive growth [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>
319. European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bsi-russia.ru/ru/Assessment-and-Certification-services/Management-systems/Standards-and-schemes/OHSAS-18001>
320. FLW Standard [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://flwprotocol.org/flw-standard>
321. Frederick W.C. Toward CSR-3: why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs / W.C. Frederick. – California Management Review. – 1986. – N 28 (2). – P. 126–141.
322. Friedman M. (1970) The social responsibility of business is to increase its profits. The New York Times Magazine. – September 13. – P. 32–33.

323. Freeman R.E. Strategic management: A Stakeholder Approach / R.E. Freeman. – Boston : Pitman Publishing, 1984. – 276 p.
324. Freeman R.E. (2008), Ending the so-called ‘Friedman-Freeman’ debate, in BR Agle, T. Donaldson, R.E. Freeman, M.C. Jensen, R.K. Mitchell, and D.J. Wood Dialogue: Toward superior stakeholder theory, Business Ethics Quarterly, 18, 2. – 153–190. – P. 162–166.
325. Forrester Research: V 2020 g. Rynok Publichnyh Oblachnyh vychislenij dostignet \$241 mlrd [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.cnews.ru/news/line/forrester_research_v_2020_g.rynok
326. Gharajedahi J. Mechanisms, Organisms and Social Systems / J. Gharajedahi, R.L. Ackoff // Strategic Management Journal. – 1984. – Vol. 5. – P. 289–300.
327. Główny Urząd Statystyczny Portal Informacyjny Європі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://stat.gov.pl>
328. Graves Clare W. Compared with other theories [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.clarewgraves.com/theory_content/compared/CGcomp1.htm
329. GRI G4 Guidelines and ISO 26000:2010 How to use the GRI G4 Guidelines and ISO 26000 in conjunction [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.iso.org/iso/iso-gri-26000_2014-01-28.pdf
330. Integrating Bricks with clicks: retailer-level and channel-level outcomes of online – offline channel integration / D. Herhausen, J. Binder, M. Schoegel et al. (2015) // Journal of Retailing. – 91(2). – 309–325. doi: 10.1016/j.jretai.2014.12.009
331. Kahn W.A. (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work / W.A. Kahn // Academy of Management Journal. – Vol. 33. – P. 692–724.
332. Karakoc N. Employee Empowerment and Differentiation in Companies: A Literature Review and Research Agenda / N. Karakoc [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.macrothink.org/journal/index.php/erm/article/view/115/48>

333. Global Powers of Retailing 2016. Navigating the new digital divide [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/globalpowers-of-retailing.html>
334. Global Recruiting Trends 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/GRT16_Global_Recruiting_100815.pdf
335. Hall Ch. The Effects of Civilization on the People in European States / Ch. Hall. – N.Y., 1965. – P. 47–48.
336. Harrison JS (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage / JS Harrison, DA Bosse, RA Phillips // *Strategic Management Journal*. – 31. – P. 58–74.
337. Integrating Bricks with clicks: retailer-level and channel-level outcomes of online – offline channel integration / D. Herhausen, J. Binder, M. Schoegel et al (2015) // *Journal of Retailing*. – 91(2). – 309–325. doi: 10.1016/j.jretai.2014.12.009
338. Homans G. C Social Behavior: Its Elementary Forms / G. Homans. – N. Y. : Harcourt Brace Jovanovich, 1961. – P. 31–75.
339. Hofstede G. Culture's consequences International differences in work related values / G. Hofstede // Sage Publications, 1984. – 327 p.
340. H&M всю одежду из переработанных материалов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : fashion/hm-pledges-use-only-sustainable-materials.html
341. Human Development Report [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://hdr.undp.org/en/statistics/hdi/>
342. ISO 26000 in conjunction [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.iso.org/iso/iso-gri-26000_2014-01-28.pdf
343. Index of Economic Freedom 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.heritage.org/index/country/ukraine>
344. Investors in People [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.investorsinpeople.com/iip-standard>

345. Fransis D. The new unblocked manager: a practical guide to self-development / D. Fransis, M. Woodcock. – Great Britain : Gower Publishing Limited, 1982. – 255 p.
346. Роик В.Д. Социальный бюджет / В.Д. Роик. – Проспект, 2016. – 341 с.
347. Jacqueline Furechi N. Employee Empowerment And Job Satisfaction / Furechi N. Jacqueline // Researchjournali's Journal of Human Resource [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.researchjournali.com/pdf/283.pdf>
348. Iyengar Sheena S. When Choice is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing? / Sheena S. Iyengar, Mark R. Lepper // University Stanford University 2000 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://faculty.washington.edu/jdb/345/345%20Articles/Iyengar%20%26%20Lepper%20\(2000\).pdf](https://faculty.washington.edu/jdb/345/345%20Articles/Iyengar%20%26%20Lepper%20(2000).pdf)
349. Kavun S. Influence Determination of Social Responsibility to the Productivity Enterprise Activity Level Economies / S. Kavun, G. Zhosan. – 2016. – 4(3), 14. – doi:10.3390/economies4030014
350. Kelly C. Strong. An Integrative Descriptive Model of Ethical decision Making / Kelly C. Strong, G. Dale Meyer // Journal of Business Ethics. – 1992. – September. – P. 89–94.
351. Kim L. Environment, generic strategies, and performance in developing country: A taxonomic approach II / L. Kim, Y. Lim // Academy of Management Journal. – 1988. – 31. – P. 802–827.
352. Kose Lang H.P. The voluntary restructuring of large firms in response to performance decline / Lang H.P. Kose, J. Nitter // Journal of Finance. – 1992. – 47. – P. 891–917.
353. Lee H. The determinants of perceived service quality and its relationship with satisfaction / H. Lee, Y. Lee, D. Yoo // Journal of Services Marketing. – 2000. – Vol. 14. – No. 3. – P. 217–231.
354. Levitt T. Marketing Myopia / T. Levitt // Harvard Business Review. – 1960. – July-August. – P. 45–56.
355. Lamange P. Strategy Implementation / P. Lamange // The New Planning. – 1998. – 31(1). – P. 18–29.

356. Lowry J.R. Developing a Niching Strategy for Insurance Agents / J.R. Lowry, S.M. Avila, T.R. Baird // *CPCU Journal*. – 1999. – No. 52(2). – P. 74–83.
357. Lynn G.S. Marketing and Discusstiuous Innovation: The Probe and Leam Process / G.S. Lynn, J.G. Morone, Al. Paulson // *California Management Review Spring*. – 1996. – P. 8–37.
358. Matten D. Corporative citizenship: toward an extended theoretical conceptualization / D. Matten, A. Crane // *Academy of Management Review*. – 2005. – No 30(1). – P. 166–179.
359. Matthew J. Social and Economic Networks / J. Matthew [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://web.stanford.edu/~jacksonm/netbook.pdf>
360. Importing Timber, Exporting Ecological Impact / A.L. Mayer, P.E. Kauppi, P.K. Angelstam, Y. Shang, P.M. Tikka. – *Science*. – 2005. – № 308 (5720). – P. 359–360.
361. Miles R.E. Organizational Strategy: Structure and process / R.E. Miles, C.C. Snow. – N.Y. : McGraw-Hill, 1978. – 530 p.
362. Mitchell R.K. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliense: Defining the Principle of Who and What Really Counts / R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood // *Academy of Management Review*. – 1997. – Vol. 22 (4). – P. 853–886.
363. Mohr J. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques / J. Mohr, R. Spekman // *Strategic Management Journal*. – 1994. – 15 (2). – P. 135–152.
364. Leonard D. Successful Predictive Analytics Demand a Data-Driven Workplace / D. Leonard, B. Nelson [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://news.gallup.com/businessjournal/193574/successful-predictive-analytics-demand-data-driven-culture.aspx?g_source=DATA&g_medium=topic&g_campaign=tiles
365. New Digital Counseling Mirror for Shiseido [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.theluxonomist.es/2017/08/01/new-digital-counseling-mirror-for-shiseido/theluxonomist?lang=en>

366. Putnam R. Op. cit. The Multiple Facets of Social / R. Op. cit. Putnam, Ch. Bjornskov // European Journal of Political Economy. – 2006. – Vol. 22. – No 1. – P. 22–40.
367. Porter M.E. 2011. Creating Shared Value / M.E. Porter, M.R. Kramer // Harvard Business Review. – 2011. – Jan.–Feb.
368. Post J.E. Redefining the corporation, stakeholder management and organizational wealth / J.E. Post, L.E. Preston, S. Sachs. – Stanford : Stanford University Press, 2002.
369. Rappaport A. Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors / A. Rappaport. – N.Y. : Free Press, 1997. – 224 p.
370. Recycle everything with Terra Cycle [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.terracycle.co.uk/en-UK>
371. Saks A.M. Antecedents and consequences of employee engagement / A.M. Saks // Journal of Managerial Psychology. – 2006. – Vol. 21. – No 6. – P. 600–619.
372. Sullivan M. Retail Marketing / M. Sullivan, D. Adcock. – Stamford, Connecticut : Cengage Learning Business Press, 2002. – 368 p.
373. Sen A. Development and Capability Expansion / A. Sen // Journal of Development Planning, 1989. – No 19.
374. Sharon A. Michaels, updated by David P Bianco, Empowerment / Encyclopedia of Business, 2nd ed. / Reference of Business [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Eco-Ent/Empowerment.html>
375. Skinner Wickham C. The Focused Factory / Wickham C. Skinner // Harvard Business Review. – 1974. – May–June. – P. 113–122.
376. Social Innovation [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/policy/social_en
377. Social Innovation A Guide to Achieving Corporate and Societal Value DOI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://doi.org/10.20914/2310-1202-2016-4-268-273>

378. SA 8000. Соціальна відповідальність [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://quality.eur.ru/GOST/sa8000.htm>
379. Sustainable Engagement isn't an Event, It's an Experience [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.thesocialworkplace.com/2012/09/sustainable-engagement-isnt-an-event-its-an-experience>
380. Teece D. Profiting From Technological Innovation / D. Teece // Research Policy. – 1986. – 15(6). – P. 78–98.
381. Tesco PLC [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.tescopl.com/little-helps-plan/products-food-waste/uk-food-waste-data>
382. The Climate Analysis Indicators Tool of the World Resources Institute [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://cait.wri.org>
383. The Gallup Organization (2006). The Gallup Organization: Engagement Predicts Earnings Per Share. – Washington [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.sheila-scott.co.uk/articles/Engaged-scott-final.pdf> [Accessed 16th March 2017]
384. The Global Competitiveness Report 2014–2015: Insight Report / Klaus Schwab Editor. – Geneva : World Economic Forum, 2014. – 549 p.
385. The Global Competitiveness Report 2015–2016: Insight Report / Klaus Schwab Editor. – Geneva : World Economic Forum, 2015. – 385 p.
386. The Global Information Technology Report 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2016>
387. The Happy Planet Index 2016. A global index of sustainable wellbeing [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://wikiprogress.org/data/dataset/38b43c98-6f6c-4c27-aa5f-6a875b957963/resource/c137366a-0eda-4fca-9c80-43f7dc3682a1/download/Briefing-paper---HPI-2016.pdf>

388. The World's Most Innovative Growth Companies 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.forbes.com/growth-companies/list>
389. Top Online Reputation Management Tips for Brand Marketers [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.forbes.com/sites/cherylshappconner/2014/03/04/top-online-reputation-management-tips-for-brand-marketers/#851368813e3b>
390. Working Life: Employee Attitudes and Engagement / C. Truss, E. Soane, C. Edwards, K. Wisdom, A. Croll, J. Burnett. – London : CIPD. – 2006.
391. Veblen T.B. The Instinct of workmanship and the Irsomeness of Labor / T.B. Veblen // American journal of sociology. – 1898. – Vol. 4. – No 2. – P. 187–201.
392. Zhukovska V.M. The assessment methods of social partners potential in the trade enterprises / V.M. Zhukovska, I. Mykolaychuk // Visnyk KNTEU. – 2013. – № 6. – С. 96–106.
393. Zhukovska V.M. Development of Ukrainian enterprises after crisis Development of enterprises of European countries / V. Zhukovska, N. Raksha. – Krakov. – 2010. – October 16–18. – P. 218–223.
394. Zhukovska V.M. The development of trade networks in Ukraine: modern tendencies and perspectives / V.M. Zhukovska, I. Mykolaychuk // The Advanced Science Journal. – 2013. – № 6. – С. 61–64. (USA).
395. Zhukovska V. Priority trends of works competitive advantage formation / V. Zhukovska, N. Raksha // Economy and enterprises of European countries in in overcoming the consequences of the crisis. – Kiev : KNTEU. – 2010. – June 24–25. – 354 p. – P. 331–339.
396. Verhoef P.C. (2015). From multi-channel retailing to omnichannel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing / P.C. Verhoef, P. Kannan, J.J. Inman // Journal of Retailing. – 91(2). – 174–181. doi: 10.1016/j.jretai.2015.02.005

397. Verdouw C.N. (2010). Business process modelling in demand-driven agri-food supply chains / C.N. Verdouw, A.J.M. Beulens, J.H. Trienekens, S. Wolfert [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://centmapress.ilb.unibonn.de/ojs/index.php/proceedings/article/view/58/56>
398. Wilson D. (1995). An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships / D. Wilson // Journal of Academy of Marketing Science. – Vol. 23. – No 4. – P. 335–345.
399. Wood D.J. Stakeholder Mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance / D.J. Wood, R.E. Jones // The International Journal of Organizational Analysis. – 1995. – No 3(3). – P. 229–267.
400. World Employment and Social Outlook Trends 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2016/WCMS_443480/lang--en/index.htm
401. World's Most Ethical Companies [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ethisphere.com>
402. World Happiness Report 2016, Update (Vol. I) [Електронний ресурс] / ed. by John Helliwell, Richard Layard and Jeffrey Sachs. – N.Y. : Sustainable Development Solutions Network. – Режим доступу : <http://worldhappiness.report>
403. Release: michael la cour and selina juul join champions 12.3, coalition to reduce food loss and waste [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://champions123.org/2017/07/12>
404. Sixteen noteworthy food moments in 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.csmonitor.com/Business/The-Bite/2016/1230/Sixteen-noteworthy-food-moments-in-2016>
405. Release: companies commit to simplify food date labels worldwide by 2020, reducing food waste [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://champions123.org/2017/09/20/release-companies-commit-to-simplify-food-date-labels-worldwide-by-2020-reducing-food-waste>

406. Тютюнова галузь залишається джерелом поповнення скарбниці [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.visnuk.com.ua/uk/publication/19-tyutyunova-galuz-zalishayetsya-dzherelom-popovnennya-skarbnitsi>
407. Якимець В.Н. Межсекторное социальное партнерство: основы, теория принципы, механизмы / В.Н. Якимець. – М., 2014.
408. Бодрийяр Ж. Общество потребления. Его мифы и структуры / Ж. Бодрийяр. – М. : Республика; Культурная революция, 2006. – 269 с.
409. Фромм Е. Мати чи бути? : [пер. з англ.] / Е. Фромм. – Київ : Укр. письменник, 2010. – 222 с.
410. Starr M.A. The social economics of ethical consumption: Theoretical considerations and empirical evidence, 2009. – No. 07 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.american.edu/cas/economics/research/papers.cfm>
411. Методика рейтинга открытости и системности компаний в сфере КСО–2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://kontrakty.ua/doc/methods_CSR_2013.pdf
412. Терон І.В. Соціальні інновації у процесах модернізації соціально-трудових відносин // Наукові праці Кіровоградського нац. техн. ун-ту. Економічні науки : зб. наук. праць. – Кіровоград : КНТУ. – 2011. – В. 20. Ч. 2. – Ст. 57–66.

ДОДАТКИ

Додаток А

Динаміка зміни кількості підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства

	Усього															
	кількість підприємств										Темп приросту					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2011	2012	2013	2014	2015	2016			
Усього	378810	375695	364935	393327	341001	343440	306369	-0,82%	-2,86%	7,78%	-13,30%	0,72%	-10,79%			
У тому числі																
сільське, лісове та рибне господарство	50666	41677	47656	49848	46012	46744	44998	-17,74%	14,35%	4,60%	-7,70%	1,59%	-3,74%			
промисловість	47827	47479	43356	49130	42187	42564	38555	-0,73%	-8,68%	13,32%	-14,13%	0,89%	-9,42%			
будівництво	38215	37544	34077	36185	29785	29165	24333	-1,76%	-9,23%	6,19%	-17,69%	-2,08%	-16,57%			
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	110154	111638	103798	110414	93972	93643	82192	1,35%	-7,02%	6,37%	-14,89%	-0,35%	-12,23%			
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	13603	14792	15472	16810	14909	15148	13716	8,74%	4,60%	8,65%	-11,31%	1,60%	-9,45%			
тимчасове розміщування й організація харчування	9777	9880	9495	10096	7885	7700	6544	1,05%	-3,90%	6,33%	-21,90%	-2,35%	-15,01%			
інформація та телекомунікації	13189	14372	13448	14885	13319	13617	11932	8,97%	-6,43%	10,69%	-10,52%	2,24%	-12,37%			
фінансова та страхова діяльність	5703	5594	4972	4996	4410	4333	3786	-1,91%	-11,12%	0,48%	-11,73%	-1,75%	-12,62%			
операції з нерухомим майном	27603	28783	32121	35076	31201	32719	30913	4,27%	11,60%	9,20%	-11,05%	4,87%	-5,52%			

Продовження дод. А

	Усього													
	кількість підприємств							Темп приросту						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
професійна, наукова та технічна діяльність	32188	32962	30973	33946	30028	29780	24853	2,40%	-6,03%	9,60%	-11,54%	-0,83%	-16,54%	
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	16011	16774	16086	17478	15177	15646	13801	4,77%	-4,10%	8,65%	-13,17%	3,09%	-11,79%	
освіта	2454	2434	2162	2367	2081	2089	1855	-0,81%	-11,18%	9,48%	-12,08%	0,38%	-11,20%	
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	4684	4883	4636	4914	4093	4307	3936	4,25%	-5,06%	6,00%	-16,71%	5,23%	-8,61%	
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	2078	2214	2027	2341	1946	2089	1705	6,54%	-8,45%	15,49%	-16,87%	7,35%	-18,38%	
надання інших видів послуг	4658	4669	4656	4841	3996	3896	3250	0,24%	-0,28%	3,97%	-17,46%	-2,50%	-16,58%	

	У тому числі													
	великі підприємства							Темп приросту						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Усього	586	659	698	659	497	423	383	12,46%	5,92%	-5,59%	-24,58%	-14,89%	-9,46%	
у тому числі														
сільське, лісове та рибне господарство	13	16	26	27	28	29	20	62,50%	62,50%	3,85%	3,70%	3,57%	-31,03%	
промисловість	347	407	410	382	289	233	208	0,74%	0,74%	-6,83%	-24,35%	-19,38%	-10,73%	
будівництво	10	10	12	13	4	5	2	20,00%	20,00%	8,33%	-69,23%	25,00%	-60,00%	
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	154	161	173	164	126	106	116	7,45%	7,45%	-5,20%	-23,17%	-15,87%	9,43%	

Продовження дод. А

	У тому числі												
	великі підприємства										Темп приросту		
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2011	2012	2013	2014	2015	2016
транспорт, складське господарство, пошта та кур'єрська діяльність	33	34	37	37	28	32	21	3,03%	8,82%	0,00%	-24,32%	14,29%	-34,38%
тимчасове розміщування й організація харчування	3	2	2	1	1	1	1	-33,33%	0,00%	-50,00%	0,00%	0,00%	0,00%
інформація та телекомунікації	9	10	13	12	6	6	6	11,11%	30,00%	-7,69%	-50,00%	0,00%	0,00%
фінансова та страхова діяльність	8	8	11	8	1	1	1	0,00%	37,50%	-27,27%	-87,50%	0,00%	0,00%
операції з нерухомим майном	1	1	3	3	1	2	2	0,00%	200,00%	0,00%	-66,67%	100,00%	0,00%
професійна, наукова та технічна діяльність	4	6	7	6	6	3	2	50,00%	16,67%	-14,29%	0,00%	-50,00%	-33,33%
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	1	3	1	3	3	2	2	200,00%	-66,67%	200,00%	0,00%	-33,33%	0,00%
освіта	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	2	1	3	3	4	3	2	-50,00%	200,00%	0,00%	33,33%	-25,00%	-33,33%
надання інших видів послуг	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Продовження дод. А

	У тому числі															
	середні підприємства								Темп приросту							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Усього	20983	20753	20189	18859	15906	15203	14832	14832	-1,10%	-2,72%	-6,59%	-15,66%	-4,42%	-2,44%		
У тому числі																
сільське, лісове та рибне господарство	3440	3274	3143	2915	2595	2533	2501	2501	-4,83%	-4,00%	-7,25%	-10,98%	-2,39%	-1,26%		
промисловість	6107	5998	5802	5569	4791	4691	4652	4652	-1,78%	-3,27%	-4,02%	-13,97%	-2,09%	-0,83%		
будівництво	1499	1453	1389	1214	930	789	766	766	-3,07%	-4,40%	-12,60%	-23,39%	-15,16%	-2,92%		
оптова та роздрібна торгівля; ремонт авто-транспортних засобів і мотоциклів	4102	4161	3950	3675	3004	2714	2644	2644	1,44%	-5,07%	-6,96%	-18,26%	-9,65%	-2,58%		
транспорт, складське господарство, пошта та кур'єрська діяльність	1240	1279	1301	1291	1124	1109	1101	1101	3,15%	1,72%	-0,77%	-12,94%	-1,33%	-0,72%		
тимчасове розмішування й організація харчування	421	437	451	430	291	246	243	243	3,80%	3,20%	-4,66%	-32,33%	-15,46%	-1,22%		
інформація та телекомунікації	409	429	411	406	374	338	331	331	4,89%	-4,20%	-1,22%	-7,88%	-9,63%	-2,07%		
фінансова та страхова діяльність	441	453	500	366	326	293	255	255	2,72%	10,38%	-26,80%	-10,93%	-10,12%	-12,97%		
операції з нерухомим майном	734	727	699	596	481	487	425	425	-0,95%	-3,85%	-14,74%	-19,30%	1,25%	-12,73%		
професійна, наукова та технічна діяльність	938	905	875	809	692	623	547	547	-3,52%	-3,31%	-7,54%	-14,46%	-9,97%	-12,20%		
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	1051	1067	1109	1090	897	886	873	873	1,52%	3,94%	-1,71%	-17,71%	-1,23%	-1,47%		
освіта	108	95	77	68	58	54	52	52	-12,04%	-18,95%	-11,69%	-14,71%	-6,90%	-3,70%		

Продовження дод. А

	У тому числі												
	середні підприємства						Темп приросту						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2011	2012	2013	2014	2015	2016
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	294	290	283	266	204	266	284	-1,36%	-2,41%	-6,01%	-23,31%	30,39%	6,77%
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	107	100	135	108	95	123	112	-6,54%	35,00%	-20,00%	-12,04%	29,47%	-8,94%
надання інших видів послуг	92	85	64	56	44	51	46	-7,61%	-24,71%	-12,50%	-21,43%	15,91%	-9,80%

	У тому числі												
	малі підприємства						Темп приросту						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Усього	357241	354283	344048	373809	324598	327814	291154	-0,83%	-2,89%	8,65%	-13,16%	0,99%	-11,18%
У тому числі													
сільське, лісове та рибне господарство	47213	38387	44487	46906	43389	44182	42477	-18,69%	15,89%	5,44%	-7,50%	1,83%	-3,86%
промисловість	41373	41074	37144	43179	37107	37640	33695	-0,72%	-9,57%	16,25%	-14,06%	1,44%	-10,48%
будівництво	36706	36081	32676	34958	28851	28371	23565	-1,70%	-9,44%	6,98%	-17,47%	-1,66%	-16,94%
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	105898	107316	99675	106575	90842	90823	79432	1,34%	-7,12%	6,92%	-14,76%	-0,02%	-12,54%
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	12330	13479	14134	15482	13757	14007	12594	9,32%	4,86%	9,54%	-11,14%	1,82%	-10,09%

Продовження дод. А

	У тому числі													
	малі підприємства										Темп приросту			
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
тимчасове розмі- щення й органі- зація харчування	9353	9441	9042	9665	7593	7453	6300	0,94%	-4,23%	6,89%	-21,44%	-1,84%	-15,47%	
інформація та телекомунікації	12771	13933	13024	14467	12939	13273	11595	9,10%	-6,52%	11,08%	-10,56%	2,58%	-12,64%	
фінансова та стра- хова діяльність	5254	5133	4461	4622	4083	4039	3530	-2,30%	-13,09%	3,61%	-11,66%	-1,08%	-12,60%	
операції з нерухо- вим майном	26868	28055	31419	34477	30719	32230	30486	4,42%	11,99%	9,73%	-10,90%	4,92%	-5,41%	
професійна, наукова та технічна діяль- ність	31246	32051	30091	33131	29330	29154	24304	2,58%	-6,12%	10,10%	-11,47%	-0,60%	-16,64%	
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	14959	15704	14976	16385	14277	14758	12926	4,98%	-4,64%	9,41%	-12,87%	3,37%	-12,41%	
освіта	2345	2339	2085	2299	2023	2035	1803	-0,26%	-10,86%	10,26%	-12,01%	0,59%	-11,40%	
охорона здоров'я та надання соціаль- ної допомоги	4390	4593	4353	4648	3889	4041	3652	4,62%	-5,23%	6,78%	-16,33%	3,91%	-9,63%	
мистецтво, спорт, розваги та відпо- чинок	1969	2113	1889	2230	1847	1963	1591	7,31%	-10,60%	18,05%	-17,17%	6,28%	-18,95%	
надання інших видів послуг	4566	4584	4592	4785	3952	3845	3204	0,39%	0,17%	4,20%	-17,41%	-2,71%	-16,67%	

Продовження дод. А

	з них мікропідприємства										Темп приросту					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2011	2012	2013	2014	2015	2016			
Усього	300445	295815	286461	318477	278922	284241	247695	-1,54%	-3,16%	11,18%	-12,42%	1,91%	-12,86%			
у тому числі																
сільське, лісове та рибне господарство	42972	33081	39103	41495	38430	39237	37457	-23,02%	18,20%	6,12%	-7,39%	2,10%	-4,54%			
промисловість	30775	30248	26373	32582	28263	29015	25024	-1,71%	-12,81%	23,54%	-13,26%	2,66%	-13,75%			
будівництво	30533	29836	26436	29236	24468	24487	19633	-2,28%	-11,40%	10,59%	-16,31%	0,08%	-19,82%			
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	91104	92515	85492	93166	80028	80647	69356	1,55%	-7,59%	8,98%	-14,10%	0,77%	-14,00%			
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	9385	10351	10871	12317	11095	11472	10022	10,29%	5,02%	13,30%	-9,92%	3,40%	-12,64%			
тимчасове розмішування й організація харчування	7440	7454	7176	7916	6342	6272	5116	0,19%	-3,73%	10,31%	-19,88%	-1,10%	-18,43%			
інформація та телекомунікації	10728	11748	10765	12304	11113	11530	9933	9,51%	-8,37%	14,30%	-9,68%	3,75%	-13,85%			
фінансова та страхова діяльність	4500	4395	3735	3888	3414	3434	2968	-2,33%	-15,02%	4,10%	-12,19%	0,59%	-13,57%			
операції з нерухомим майном	23090	24201	27820	31110	27875	29427	27747	4,81%	14,95%	11,83%	-10,40%	5,57%	-5,71%			
професійна, наукова та технічна діяльність	27491	28431	26614	29923	26674	26768	21962	3,42%	-6,39%	12,43%	-10,86%	0,35%	-17,95%			

Закінчення дод. А

	з них мікропідприємства										Темп приросту					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2011	2012	2013	2014	2015	2016			
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	11797	12645	11889	13196	11591	12155	10335	7,19%	-5,98%	10,99%	-12,16%	4,87%	-14,97%			
освіта	1875	1884	1663	1892	1689	1719	1489	0,48%	-11,73%	13,77%	-10,73%	1,78%	-13,38%			
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	3347	3485	3194	3454	2873	2979	2533	4,12%	-8,35%	8,14%	-16,82%	3,69%	-14,97%			
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	1719	1822	1554	1946	1627	1716	1328	5,99%	-14,71%	25,23%	-16,39%	5,47%	-22,61%			
надання інших видів послуг	3689	3719	3776	4052	3440	3383	2792	0,81%	1,53%	7,31%	-15,10%	-1,66%	-17,47%			

Динаміка окремих показників на підприємствах загалом та за ВЕД «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів» з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства

Кількість зайнятих працівників на підприємствах за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства, тис. осіб	Роки	Усього	Темп приросту, %	Великі	Темп приросту, %	Середні	Темп приросту, %	Малі	Темп приросту, %	З них мікропідприємства	Темп приросту, %
	2016	5801	-1,50	1587	-7,14	2623	0,69	1592	0,97	643	-7,04
		928	0,23	258	4,41	319	0,69	351	-3,04	137	-25,69
	2015	5890	-6,49	1709	-10,78	2605	-3,40	1576	-6,55	691	-4,44
		926	-8,82	247	-12,00	317	-7,14	362	-7,99	185	-5,03
	2014	6299		1915		2697		1687		724	
		1015		281		342		393		195	

Продовження дод. Б

Кількість найманих працівників на підприємствах за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства, тис. осіб	Роки	Усього	Темп приросту, %	Великі	Темп приросту, %	Середні	Темп приросту, %	Малі	Темп приросту, %	З них мікропідприємства	Темп приросту, %
Усього у тому числі оптова та роздрібна торгівля; ремонт автомобілів і мотоциклів	2016	5714	-1,11	1587	-7,14	2621	0,70	1506	2,70	565	-3,84
		913	1,43	258	4,41	319	0,73	336	-0,09	125	-22,42
Усього у тому числі оптова та роздрібна торгівля; ремонт автомобілів і мотоциклів	2015	5778	-6,70	1709	-10,78	2603	-3,40	1466	-7,37	588	-6,19
		900	-9,41	247	-12,00	317	-7,18	336	-9,50	161	-7,84
Усього у тому числі оптова та роздрібна торгівля; ремонт автомобілів і мотоциклів	2014	6193		1915		2695		1583		627	
		993		281		341		371		175	

Продовження дод. Б

Витрати на персонал підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства, млн грн	Роки	Усього	Темп приросту, %	Великі	Темп приросту, %	Середні	Темп приросту, %	Малі	Темп приросту, %	З них мікропідприємства	Темп приросту, %
	2016	434 790	10,76	172 766	6,75	191 828	14,55	70 197	10,98	21 462	2,62
		67 879	16,87	26 129	22,80	24 460	14,90	17 290	11,46	5 072	-15,47
	2015	392 558	10,76	161 847	4,65	167 458	15,27	63 254	16,07	20 914	16,87
		58 078	16,08	21 278	15,07	21 288	20,29	15 512	12,05	6 000	12,64
	2014	354 425		154 661		145 270		54 494		17 896	
		50 034		18 492		17 698		13 844		5 326	

Продовження дод. Б

Витрати на оплату праці підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства, млн грн	Роки	Усього	Темп приросту, %	Великі	Темп приросту, %	Середні	Темп приросту, %	Малі	Темп приросту, %	З них мікропідприємства	Темп приросту, %
	2016	360 831	17,81	143 657	21,98	159 583	25,77	57 592	22,57	17 329	12,43
		56 736	32,42	21 941	26,96	20 578	24,15	14 217	23,14	4 116	-6,93
	2015	295 807		121 937		126 884		46 986		15 414	
		44 689		16 569		16 575		11 545		4 423	
	2014	н/д		н/д		н/д		н/д		н/д	

Продовження дод. Б

Обсяг реалізованої продукції підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства, млн грн	Роки	Усього	Темп приросту, %	Великі	Темп приросту, %	Середні	Темп приросту, %	Малі	Темп приросту, %	З них мікропідприємства	Темп приросту, %
	2016	6 237 535	20,90	2 391 454	16,48	2 668 696	23,05	1 177 385	25,64	361 784	17,67
	2015	2 385 692	22,14	689 682	22,06	1 123 928	20,74	572 082	25,08	162 998	3,25
	2014	5 159 067	23,70	2 053 190	17,83	2 168 765	25,86	937 113	32,92	307 450	33,25
		1 953 258	19,85	565 038	7,61	930 846	26,66	457 374	23,72	157 864	25,04
		4 170 660		1 742 508		1 723 152		705 001		230 729	
		1 629 691		525 076		734 940		369 675		126 246	

Продовження дод. Б

Витрати на оплату праці підприємств на одного найманого працівника, грн на місяць	Усього	Роки	Усього	Темп приросту, %	Великі	Темп приросту, %	Середні	Темп приросту, %	Малі	Темп приросту, %	З них мікропідприємства	Темп приросту, %
Усього	5 262	2016	7 545	23,35	26,87	5 073	24,90	3 187	19,35	2 555	16,92	
	у тому числі оптова та роздрібна торгівля; ремонт авто-транспортних засобів і мотоциклів											
Усього	4 266	2015	5 947	25,16	26,83	4 062	23,26	2 670	23,25	2 746	19,97	
	у тому числі оптова та роздрібна торгівля; ремонт авто-транспортних засобів і мотоциклів											
Усього	69 888	2016	61 223	-120,06	-142,11	32 817	-136,00	-24 151	-78,42	-34 640	-40,24	
	з них прибуткові підприємства											
Усього	443 012	2016	158 666	14,28	50,55	177 034	-5,22	107 313	12,39	37 963	14,67	
у тому числі оптова та роздрібна торгівля; ремонт авто-транспортних засобів і мотоциклів	7 277			2 902	-109,03	-115,80	8 696	-125,27	-4 321	-84,45	-8 600	-47,87

Продовження дод. Б

	Роки	Усього	Темп приросту, %	Великі	Темп приросту, %	Середні	Темп приросту, %	Малі	Темп приросту, %	З них мікропідприємства	Темп приросту, %
з них прибуткові підприємства	2015	74 418	30,79	15 389	19,80	33 345	39,75	25 684	27,19	9 942	21,96
		-348 472	-38,26	-145 404	-23,45	-91 162	-54,23	-111 906	-36,15	-57 965	-42,59
з них прибуткові підприємства	2014	387 652	65,93	105 388	30,04	186 781	80,59	95 483	94,24	33 106	77,06
У тому числі оптова та роздрібна торгівля; ремонт авто-транспортних засобів і мотоциклів		-80 564	-37,13	-18 370	-22,12	-34 411	-39,48	-27 784	-41,74	-16 497	-42,53
з них прибуткові підприємства	2014	56 898	65,59	12 846	62,65	23 860	50,68	20 193	89,99	8 151	80,34
Усього		-564 377		-189 934		-199 180		-175 262		-100 967	
з них прибуткові підприємства	2014	233 625		81 041		103 428		49 156		18 698	
У тому числі оптова та роздрібна торгівля; ремонт авто-транспортних засобів і мотоциклів		-128 135		-23 587		-56 858		-47 690		-28 706	

Продовження дод. Б

	Роки	Усього	Темп приросту, %	Великі	Темп приросту, %	Середні	Темп приросту, %	Малі	Темп приросту, %	3 нх мікропідприємства	Темп приросту, %	
Рівень рентабельності (збитковості) тоوارообороту, %	з них прибуткові підприємства	34 361		7 898		15 835		10 628		4 520		
		1,12	-116,59	2,56	-136,15	1,23	-129,25	-2,05	-82,82	-9,57	-49,21	
	у тому числі оптова та роздрібна торгівля; ремонт авто-транспортних засобів і мотоциклів	2016	0,31	-107,40	0,42	-112,94	0,77	-120,93	-0,76	-87,57	-5,28	-49,51
			-6,75	-50,08	-7,08	-35,03	-4,20	-63,64	-11,94	-51,96	-18,85	-56,92
	у тому числі оптова та роздрібна торгівля; ремонт авто-транспортних засобів і мотоциклів	2015	-4,12	-47,54	-3,25	-27,63	-3,70	-52,22	-6,07	-52,91	-10,45	-54,04
			-13,53		-10,90		-11,56		-24,86		-43,76	
	у тому числі оптова та роздрібна торгівля; ремонт авто-транспортних засобів і мотоциклів	2014	-7,86		-4,49		-7,74		-12,90		-22,74	

Закінчення дод. Б

Рівень рентабельності (збитковості) витрат на оплату праці, %	Усього	Роки	Усього	Темп приросту, %	Великі	Темп приросту, %	Середні	Темп приросту, %	Малі	Темп приросту, %	З них мікропідприємства	Темп приросту, %
Усього	19,37			-116,44	42,62	-135,74	20,56	-128,62	-41,94	-82,39	-199,90	-46,84
у тому числі оптова та роздрібна торгівля; ремонт авто-транспортних засобів і мотоциклів	12,83	2016		-107,11	13,23	-111,93	42,26	-120,36	-30,40	-87,37	-208,93	-43,98
Усього	-117,80				-119,25		-71,85		-238,17		-376,06	
у тому числі оптова та роздрібна торгівля; ремонт авто-транспортних засобів і мотоциклів	-180,28	2015			-110,87		-207,61		-240,66		-372,99	

**Форма анкети опитування споживачів підприємств
внутрішньої торгівлі**

Метою опитування є вивчення стану процесів управління та визначення факторів соціальної привабливості підприємства торгівлі для персоналу, споживачів, соціальних партнерів (постачальників державних органів влади, власників).

Будемо щиро вдячні за відверті відповіді. Ваші відповіді братимуть до уваги лише в узагальненому вигляді:

Будь ласка, поставте позначку навпроти обраного варіанта відповіді в анкеті

1. Ваша вікова категорія:

До 25 років	26–39 років;	40–50 років
	51–60	Понад 60

2. Стать

ЧОЛОВІК	ЖІНКА
---------	-------

3. Ваше службове становище (для персоналу організацій):

- керівник підприємства; менеджер (фахівець) підрозділу;
- менеджер з персоналу; основний персонал;
- допоміжний персонал.
- Студент, пенсіонер

4. Розмір підприємства за чисельністю працівників:

До 7 осіб	8–25 осіб	до 100 осіб
101–300 осіб	301–600	Понад 600

Продовження дод. В

5. На які критерії у виборі підприємства торгівлі ви передовсім звертаєте увагу

Детермінанти привабливості	Виберіть найважливіші критерії	Оцініть важливість критеріїв, бал			
		не важливо (1 б.)	частково важливо (2 б.)	важливо (3 б.)	дуже важливо (4 б.)
1. Асортимент товарів: необхідний (хлібобулочні, молоко, хліб, яйця, напої, овочі та фрукти)					
широкий асортимент товарів					
2. Якість продовольчих товарів					
3. Викладка товарів 3.1. Наявність цінників					
4. Цінова політика					
4.1. Вигідні за ціною акції, знижки на товари					
4.2. Участь у програмі лояльності/накопичування бонусів					
5. Дизайн-інтер'єр (концепт) магазину					
6. Наявність парковки (джерело для зарядки акумуляторів)					
7. Соціальна атмосфера: культура, чистота полиць, обладнання у торговельному залі/магазині					

Продовження дод. В

Продовження таблиці

Детермінанти привабливості	Виберіть найважливіші критерії	Оцініть важливість критеріїв, бал			
		не важливо (1 б.)	частково важливо (2 б.)	важливо (3 б.)	дуже важливо (4 б.)
8. Соціальні заходи, які проводить магазин для:					
8.1. Міста					
8.2. Пенсіонерів					
8.3. Дітей					
9. Компетентність персоналу					
10. Культура обслуговування					
11. Додаткові послуги магазину					
12. Зручності для людей з особливими потребами					
13. Додатковий сервіс (хімчистка, аптека, кафе, обмін валют)					
14. Швидкість обслуговування/відсутність черг					
15. Можливість розрахунків карткою/з мобільного телефона					
16. Можна здійснити покупки з доставкою					
17. Можна вибрати покупки і зробити замовлення ч/з інтернет/мобільний					

Продовження дод. В

Закінчення таблиці

Детермінанти привабливості	Виберіть найважливіші критерії	Оцініть важливість критеріїв, бал			
		не важливо (1 б.)	частково важливо (2 б.)	важливо (3 б.)	дуже важливо (4 б.)
18. Є місця для зберігання сумок					
19. Є інтернет					
20. Можливість повернення товару					
21. Ділова репутація топ-менеджерів					
22. Динаміка показників чистого доходу					
23. Виконання зобов'язань підприємства за договорами поставки					
24. Виконання податкових зобов'язань підприємства					
25. Надання робочих місць, в тому числі працевлаштування інвалідів					
26. Благодійність					
27. Здійснює сортування відходів					
28. Інноваційна активність (інноваційні вдосконалення у процесах, технологіях (автоматизація), продуктах (СТМ))					

Продовження дод. В

Форма анкети
Соціальна привабливість підприємства торгівлі
для його управлінського персоналу

Метою опитування є вивчення стану процесів управління та визначення факторів соціальної привабливості підприємства торгівлі для персоналу, споживачів, соціальних партнерів (постачальників, державних органів влади, власників).

Будь ласка, поставте позначку навпроти вибраного варіанта відповіді

1. Які форми соціального розвитку здійснюються на підприємстві? (можна вибрати кілька варіантів)

Зовнішнє середовище

- отримання прибутку і сплата податків;
- надання робочих місць;
- гарантування споживачам якості продукції та послуг;
- компенсація шкоди, завданої довкіллю діяльністю або продукцією підприємства;
- благодійна діяльність;
- розвиток персоналу;
- допомога малозабезпеченим верствам населення;
- боротьба з корупцією;
- допомога воїнам АТО;
- підтримка дитячих притулків, інтернатів;
- запобігання незаконним операціям у сфері торгівлі.

2. Ваше ставлення до соціальної відповідальності бізнесу:

- дотримуємося принципів соціальної відповідальності;
- хотіли б дотримуватися принципів соціальної відповідальності за умов збільшення прибутковості бізнесу;
- готові дотримуватися принципів за умови, що це забезпечить підприємству конкурентні переваги на ринку;
- вважаю, що це цілком обов'язок держави.

Продовження дод. В

3. Чи відображає місія та цінності вашого підприємства його соціальну спрямованість?
- так;
 - ні;
 - частково.
4. Якою мірою процеси соціально відповідального управління імплементуються в діяльність вашого підприємства?
- це стратегія розвитку організації;
 - це складова стратегії підприємства;
 - впроваджено стандарти якості (та ін.) в управління бізнес-процесами;
 - це разові соціальні заходи;
 - наявність власного соціального фонду;
 - це соціальні виплати працівникові відповідно до законодавства (зарплата, відпустка, первинне навчання, адаптація);
 - інше _____.
5. Визначте пріоритети соціального розвитку вашого підприємства:
- реалізація якісного товару (надання якісних послуг);
 - забезпечення правил техніки безпеки та охорони праці;
 - допомога соціально незахищеним верствам населення;
 - забезпечення соціального пакета;
 - партнерство;
 - інформаційна відкритість бізнесу;
 - екологічні програми: економії води, енергозбереження інші;
 - використання енергоощадних технологій;
 - інше.

Закінчення дод. В

6. Який відсоток прибутку ви витрачаєте на благодійні програми соціальної відповідальності?

- до 1%;
- 1–5%;
- 5–10%;
- понад 10%;
- не витрачаємо.

7. Які підрозділи відповідають за здійснення програми розвитку персоналу підприємства?

Підрозділи (служба, департамент)	Вибір
1. Керівник кожного підрозділу	
2. Служба управління персоналом	
3. Служба маркетингу	
4. Охорона праці	
5. Відділ зв'язки з клієнтами (PR)	
6. Менеджер соціальної відповідальності	
інші	

Результати опитування споживачів за анкетною (дод. В)

Соціальні детермінанти привабливості	Розподіл кількості відповідей споживачів віком до 25 років за критерієм важливості										Зважені оцінки	
	Жінки, N = 185					Чоловіки, N = 118					Жін.	Чол.
	не важливо	частково важливо	дуже важливо	не важливо	частково важливо	дуже важливо	не важливо	частково важливо	дуже важливо			
1. Асортимент товарів: а) необхідний (хлібобулочні, молоко, хліб, яйця, напої, овочі та фрукти)	20	33	94	38	10	21	30	57	2,8	3,1		
б) широкий асортимент товарів	72	52	30	31	62	33	19	4	2,1	1,7		
2. Якість продовольчих товарів	7	13	55	110	5	8	51	54	3,4	3,3		
3. Викладка товарів:												
3.1. Наявність цінників	33	54	60	39	37	34	38	8	2,6	2,1		
4. Цінова політика	5	6	46	128	3	4	62	49	3,6	3,3		
4.1. Вигідні за ціною акції, знижки на товари	25	29	95	36	33	18	61	6	2,8	2,3		
4.2. Дисконтна програма лояльності	95	34	34	22	73	21	22	2	1,9	1,6		
5. Дизайн-інтер'єр (концепт магазину)	14	25	84	62	42	16	53	7	3,0	2,2		
6. Наявність парковки (електро- та автомобіль, велосипед)	173	2	9	1	45	1	6	66	1,1	2,8		

Продовження таблиці

Соціальні детермінанти привабливості	Розподіл кількості відповідей споживачів віком до 25 років за критерієм важливості										Зважені оцінки	
	Жінки, N = 185					Чоловіки, N = 118					Жін.	Чол.
	не важливо	частково важливо	важливо	дуже важливо	не важливо	частково важливо	важливо	дуже важливо				
7. Санітарний стан, чистота приміщень, полиць, обладнання у торговельному залі/магазині	0	41	76	68	32	27	48	11	3,1	2,3		
8. Компетентність персоналу	3	8	50	124	2	5	48	63	3,6	3,5		
9. Культура обслуговування	0	6	22	157	0	3	31	84	3,8	3,7		
10. Зручності для людей з особливими потребами	83	29	9	64	86	18	6	8	2,3	1,5		
11. Додатковий сервіс (хімчистка, аптека, кафе, ін.)	47	100	23	15	79	16	14	9	2,0	1,6		
12. Швидкість обслуговування / відсутність черг	1	3	1	180	1	2	17	98	3,9	3,8		
13. Можливість розрахунків карткою (з мобільного)	36	6	74	69	23	3	64	28	3,0	2,8		
14. Можна здійснити покупки з доставкою	120	16	16	33	77	10	26	5	1,8	1,7		
15. Покупки на замовлення ч/з інтернет/мобільний	110	20	20	35	70	13	29	6	1,9	1,8		
16. Є місця для зберігання сумок	0	4	99	82	0	52	14	52	3,4	3,0		
17. Є інтернет	12	4	22	147	7	2	80	29	3,6	3,1		

Закінчення таблиці

Соціальні детермінанти привабливості	Розподіл кількості відповідей споживачів віком до 25 років за критерієм важливості										Зважені оцінки	
	Жінки, N = 185					Чоловіки, N = 118					Жін.	Чол.
	не важ-ливо	част-ково важ-ливо	важ-ливо	дуже важливо	не важливо	част-ково важ-ливо	важ-ливо	дуже важливо				
18. Можливість повернення товару	9	17	76	83	39	11	48	20			3,3	2,4
19. Інноваційна активність (нові продукти, концепт)	7	4	66	108	37	2	43	36			3,5	2,7
20. Графік роботи магазину:	92	45	16	32	75	29	10	4			1,9	1,5
а) 7-23	12	3	108	62	7	2	4	105			3,2	3,8
б) цілодобово												

Результати опитування споживачів за анкетною (дод. В)

Соціальні детермінанти привабливості	Розподіл кількості відповідей споживачів віком 26-39 років за критерієм важливості										Зважені оцінки	
	Жінки, N = 188					Чоловіки, N = 120					Жін.	Чол.
	не важ-ливо	част-ково важ-ливо	важ-ливо	дуже важливо	не важливо	част-ково важ-ливо	важ-ливо	дуже важливо				
1. Асортимент товарів: а) необхідний (хлібобулочні, молоко, хліб, яйця, напої, овочі та фрукти)	65	92	24	7	41	26	15	38			1,9	2,4

Продовження таблиці

Соціальні детермінанти привабливості	Розподіл кількості відповідей споживачів віком 26–39 років за критерієм важливості										Зважені оцінки	
	Жінки, N = 188					Чоловіки, N = 120					Жін.	Чол.
	не важливо	частково важливо	важливо	дуже важливо	не важливо	частково важливо	важливо	дуже важливо	важливо	дуже важливо		
б) широкий асортимент товарів	26	16	34	112	17	10	71	22	3,2	2,8		
2. Якість продовольчих товарів	5	10	49	123	4	7	64	46	3,5	3,3		
3. Вкладка товарів:												
3.1. Наявність цінників	25	21	64	78	16	14	90	0	3,0	2,6		
4. Цінова політика	17	2	28	140	11	2	84	24	3,5	3,0		
4.1. Вигідні за ціною акції, знижки на товари	58	33	43	54	37	21	60	2	2,5	2,2		
4.2. Дисконтна програма лояльності	33	46	89	20	71	30	7	12	2,5	1,7		
5. Дизайн-інтер'єр (концепт) магазину	19	14	65	90	12	9	91	8	3,2	2,8		
6. Наявність парковки (електрота автомобіль, велосипед)	92	7	19	69	10	5	12	94	2,3	3,6		
7. Санітарний стан, чистота приміщень, полиць, обладнання у торговельному залі/магазині	28	11	77	72	18	6	66	30	3,0	2,9		
8. Компетентність персоналу	6	5	47	129	4	4	47	66	3,6	3,5		
9. Культура обслуговування	2	1	14	172	1	0	25	93	3,9	3,7		
10. Зручності для людей з особливими потребами	21	15	58	93	63	10	37	11	3,2	2,0		

Закінчення таблиці

Соціальні детермінанти привабливості	Розподіл кількості відповідей споживачів віком 26–39 років за критерієм важливості										Зважені оцінки	
	Жінки, N = 188					Чоловіки, N = 120					Жін.	Чол.
	не важливо	частково важливо	важливо	дуже важливо	не важливо	частково важливо	важливо	дуже важливо				
11. Додатковий сервіс (хімчистка, аптека, кафе, ін.)	53	17	33	84	34	11	71	5	2,8	2,4		
12. Швидкість обслуговування / відсутність черг	3	2	3	180	2	1	8	109	3,9	3,9		
13. Можливість розрахунків карткою (з мобільного)	22	14	83	68	14	9	21	77	3,0	3,4		
14. Можна здійснити покупки з доставкою	76	24	15	73	49	15	42	14	2,5	2,2		
15. Покупки на замовлення ч/з інтернет/мобільний	46	26	23	92	30	17	64	10	2,9	2,5		
16. Є місце для зберігання сумок	0	10	47	131	0	7	79	34	3,6	3,2		
17. Є інтернет	26	12	34	117	16	7	54	42	3,3	3,0		
18. Можливість повернення товару	32	7	28	121	21	4	84	11	3,3	2,7		
19. Інноваційна активність (нові продукти, концепт)	23	2	38	124	15	2	74	30	3,4	3,0		
20. Графік роботи магазину:	102	23	27	36	99	14	1	6	2,0	1,3		
а) 7–23	36	27	33	92	6	1	4	109	3,0	3,8		
б) цілодобово												

Результати опитування споживачів за анкетною (дод. В)

Соціальні детермінанти привабливості	Розподіл кількості відповідей споживачів віком 40–59 років за критерієм важливості										Зважені оцінки			
	Жінки, N = 184					Чоловіки, N = 117					Жін.	Чол.		
	не важливо	частково важливо	важливо	дуже важливо	не важливо	частково важливо	важливо	дуже важливо	не важливо	частково важливо	важливо	дуже важливо		
1. Асортимент товарів: а) необхідний (хлібобулочні, молоко, хліб, яйця, напої, овочі та фрукти)	72	62	17	33	62	39	11	5					2,1	1,7
б) широкий асортимент товарів	20	9	38	117	12	5	74	26					3,4	3,0
2. Якість продвовольчих товарів	20	9	32	123	12	5	37	63					3,4	3,3
3. Викладка товарів:	19	27	58	80	29	17	37	34					3,1	2,7
3.1. Наявність цінників	34	23	20	106	22	15	29	52					3,1	3,0
4. Цінова політика	3	47	49	84	51	30	32	5					3,2	1,9
4.1. Вигідні за ціною акції, знижки на товари	22	31	70	60	64	20	28	6					2,9	1,8
4.2. Дисконтна програма лояльності	19	2	44	119	12	1	77	27					3,4	3,0
5. Дизайн-інтер'єр (концепт магазину)	90	5	13	75	8	4	9	97					2,4	3,7
6. Наявність парковки (електро- та автомобіль, велосипед)														

Продовження таблиці

Соціальні детермінанти привабливості	Розподіл кількості відповідей споживачів віком 40–59 років за критерієм важливості										Зважені оцінки	
	Жінки, N = 184					Чоловіки, N = 117					Жін.	Чол.
	не важливо	частково важливо	важливо	дуже важливо	не важливо	частково важливо	важливо	дуже важливо				
7. Санітарний стан, чистота приміщень, полиць, обладнання у торговельному залі/магазині	20	12	32	120	12	7	70	28	3,4	3,0		
8. Компетентність персоналу	15	5	21	143	10	3	46	58	3,6	3,3		
9. Культура обслуговування	3	4	4	173	9	2	11	95	3,9	3,6		
10. Зручності для людей з особливими потребами	25	13	24	122	16	8	64	29	3,3	2,9		
11. Додатковий сервіс (хімчистка, аптека, кафе, ін.)	8	10	60	105	55	7	38	18	3,4	2,2		
12. Швидкість обслуговування / відсутність черг	2	0	2	179	2	0	9	107	3,9	3,9		
13. Можливість розрахунків карткою (з мобільного)	35	11	14	123	23	7	59	29	3,2	2,8		
14. Можна здійснити покупки з доставкою	50	27	29	78	81	17	18	1	2,7	1,5		
15. Покупки на замовлення ч/з інтернет/мобільний	88	40	41	15	73	25	10	9	1,9	1,6		
16. Є місця для зберігання сумок	0	5	28	151	0	3	67	47	3,8	3,4		
17. Є інтернет	52	8	38	85	34	5	41	38	2,8	2,7		

Закінчення таблиці

Соціальні детермінанти привабливості	Розподіл кількості відповідей споживачів віком 40–59 років за критерієм важливості										Зважені оцінки	
	Жінки, N = 184					Чоловіки, N = 117					Жін.	Чол.
	не важливо	частково важливо	важливо	дуже важливо	не важливо	частково важливо	важливо	дуже важливо				
18. Можливість повернення товару	21	13	24	126	13	8	81	15	3,4	2,8		
19. Інноваційна активність (нові продукти, концепт)	64	7	49	64	41	4	48	24	2,6	2,5		
20. Графік роботи магазину: а) 7–23	54	41	5	83	67	27	4	20	2,6	1,8		
б) цілодобово	83	5	61	34	20	4	7	87	2,2	3,4		

Результати опитування споживачів за анкетною (дод. В)

Соціальні детермінанти привабливості	Розподіл кількості відповідей споживачів віком понад 60 років за критерієм важливості										Зважені оцінки	
	Жінки, N = 123					Чоловіки, N = 79					Жін.	Чол.
	не важливо	частково важливо	важливо	дуже важливо	не важливо	частково важливо	важливо	дуже важливо				
1. Асортимент товарів: а) необхідний (хлібобулочні, молоко, хліб, яйця, напої, овочі та фрукти)	13	39	63	8	8	9	40	22	2,5	3,0		

Продовження таблиці

Соціальні детермінанти привабливості	Розподіл кількості відповідей споживачів віком понад 60 років за критерієм важливості										Зважені оцінки	
	Жінки, N = 123					Чоловіки, N = 79					Жін.	Чол.
	не важливо	частково важливо	важливо	дуже важливо	не важливо	частково важливо	важливо	дуже важливо				
б) широкий асортимент товарів	65	6	13	39	58	4	8	9	2,2	1,6		
2. Якість продовольчих товарів	15	5	14	89	10	4	41	24	3,4	3,0		
3. Вкладка товарів:	18	19	3	83	12	12	51	4	3,2	2,6		
3.1. Наявність цінників	2	1	3	117	2	0	9	68	3,9	3,8		
4. Цінова політика	3	1	16	103	19	1	10	49	3,8	3,1		
4.1. Вигідні за ціною акції, знижки на товари	5	9	13	96	36	5	9	29	3,6	2,4		
4.2. Дисконтна програма лояльності	15	15	20	73	43	9	13	14	3,2	2,0		
5. Дизайн-інтер'єр (концепт) магазину	79	7	13	24	2	5	8	64	1,9	3,7		
6. Наявність парковки (електро- та автомобіль, велосипед)	1	3	25	94	33	2	16	28	3,7	2,5		
7. Санітарний стан, чистота приміщень, полиць, обладнання у торговельному залі/магазині	13	6	11	93	9	4	39	27	3,5	3,1		
8. Компетентність персоналу	13	6	5	99	8	4	36	31	3,5	3,1		
9. Культура обслуговування	3	4	9	108	2	2	22	52	3,8	3,6		
10. Зручності для людей з особливими потребами												

Закінчення таблиці

Соціальні детермінанти привабливості	Розподіл кількості відповідей споживачів віком понад 60 років за критерієм важливості										Зважені оцінки	
	Жінки, N = 123					Чоловіки, N = 79					Жін.	Чол.
	не важливо	частково важливо	важливо	дуже важливо	не важливо	частково важливо	важливо	дуже важливо				
11. Додатковий сервіс (хімчистка, аптека, кафе, ін.)	74	7	13	29	64	5	8	2			2,0	1,3
12. Швидкість обслуговування / відсутність черг	25	9	53	36	16	6	1	56			2,8	3,2
13. Можливість розрахунків карткою (з мобільного)	97	5	14	7	71	3	0	5			1,4	1,2
14. Можна здійснити покупки з доставкою	91	7	16	9	67	4	2	6			1,5	1,3
15. Покупки на замовлення ч/з інтернет/мобільний	91	7	16	9	67	4	2	6			1,5	1,3
16. Є місце для зберігання сумок	17	2	11	93	11	1	40	27			3,5	3,1
17. Є інтернет	73	34	13	4	30	21	8	19			1,6	2,2
18. Можливість повернення товару	28	24	30	41	34	16	19	10			2,7	2,1
19. Інноваційна активність (нові продукти, концепт)	99	8	2	14	72	5	1	1			1,4	1,1
20. Графік роботи магазину:	0	4	3	116	9	2	2	66			3,9	3,6
а) 7-23	116	4	3	0	66	2	2	9			1,1	1,4
б) цілодобово												

Результати опитування споживачів за анкетною (дод. В)

Соціальні детермінанти привабливості	Розподіл кількості відповідей споживачів за критерієм важливості										Зважені оцінки	
	Жінки, N = 679					Чоловіки, N = 435					Жін.	Чол.
	не важливо	частково важливо	дуже важливо	не важливо	частково важливо	дуже важливо	не важливо	частково важливо	дуже важливо			
1. Асортимент товарів: а) необхідний (хлібобулочні, молоко, хліб, яйця, напої, овочі та фрукти)	170	226	198	86	121	95	96	122	2,3	2,5		
б) широкий асортимент товарів	183	82	115	299	149	53	172	61	2,8	2,3		
2. Якість продовольчих товарів	48	37	150	445	30	24	193	187	3,5	3,2		
3. Викладка товарів:	95	121	185	280	94	77	216	46	3,0	2,5		
3.1. Наявність цінників	59	32	97	491	37	21	184	193	3,5	3,2		
4. Цінова політика	89	110	203	277	140	70	163	62	3,0	2,3		
4.1. Вигідні за ціною акції, знижки на товари	155	120	207	198	244	76	65	49	2,7	1,8		
4.2. Дисконтна програма лояльності	67	56	213	344	109	35	234	56	3,2	2,5		
5. Дизайн-інтер'єр (концепт магазину)	434	22	54	169	65	14	35	321	1,9	3,4		
6. Наявність парковки (електро- та автомобіль, велосипед)												

Продовження таблиці

Соціальні детермінанти привабливості	Розподіл кількості відповідей споживачів за критерієм важливості										Зважені оцінки	
	Жінки, N = 679					Чоловіки, N = 435					Жін.	Чол.
	не важливо	частково важливо	важливо	дуже важливо	не важливо	частково важливо	важливо	дуже важливо				
7. Санітарний стан, чистота приміщень, полиць, обладнання у торговельному залі/магазині	49	67	210	354	95	42	200	97	3,3	2,7		
8. Компетентність персоналу	38	24	129	489	24	16	180	214	3,6	3,3		
9. Культура обслуговування	18	16	45	601	18	10	103	303	3,8	3,6		
10. Зручності для людей з особливими потребами	132	60	100	387	167	39	129	100	3,1	2,4		
11. Додатковий сервіс (хімчистка, аптека, кафе, ін.)	182	135	128	233	232	38	132	34	2,6	1,9		
12. Швидкість обслуговування / відсутність черг	32	14	59	575	20	9	35	370	3,7	3,7		
13. Можливість розрахунків карткою (з мобільного)	190	36	185	267	131	22	144	139	2,8	2,7		
14. Можна здійснити покупки з доставкою	337	73	76	193	274	47	88	26	2,2	1,7		
15. Покупки на замовлення ч/з інтернет/мобільний	335	93	100	151	240	59	105	31	2,1	1,8		
16. Є місця для зберігання сумок	17	21	185	457	11	63	200	160	3,6	3,2		
17. Є інтернет	163	57	107	353	87	36	183	128	3,0	2,8		

Закінчення таблиці

Соціальні детермінанти привабливості	Розподіл кількості відповідей споживачів за критерієм важливості						Зважені оцінки			
	Жінки, N = 679			Чоловіки, N = 435			Жін.	Чол.		
	не важливо	важливо	дуже важливо	не важливо	дуже важливо	частково важливо				
18. Можливість повернення товару	90	61	158	371	107	39	232	56	3,2	2,5
19. Інноваційна активність (нові продукти, концепт)	193	21	155	310	165	13	166	91	2,9	2,4
20. Графік роботи магазину:	248	113	51	267	250	72	17	96	2,5	1,9
а) 7-23	247	39	205	188	99	9	17	310	2,5	3,2
б) цілодобово										

Результати опитування споживачів за анкетною (дод. В)

Соціальні детермінанти привабливості	Вибір споживачами найважливіших критеріїв соціальної привабливості		
	До 25 років	26-39 років;	40-59 років
1. Асортимент товарів: а) необхідний (хлібобулочні, молоко, хліб, яйця, напої, овочі та фрукти)	219	101	47
б) широкий асортимент товарів	84	207	254
2. Якість продовольчих товарів	265	278	281
3. Викладка товарів:			
3.1. Наявність цінників	84	202	231
			Понад 60
			131
			71
			142
			91

Закінчення таблиці

Соціальні детермінанти привабливості	Вибір споживачами найважливіших критеріїв соціальної привабливості			
	До 25 років	26–39 років;	40–59 років	Понад 60
4. Цінова політика	254	248	226	195
4.1. Виділи за ціною акції, знижки на товари	105	88	98	167
4.2. Дисконтна програма лояльності	30	67	87	134
5. Дизайн-інтер'єр (концепт) магазину	98	187	196	103
6. Наявність парковки (електро- та автомобіль, велосипед)	68	189	192	98
7. Санітарний стан, чистота приміщень, полиць, обладнання у торговельному залі/магазині	167	243	237	135
8. Компетентність персоналу	248	263	260	146
9. Культура обслуговування	267	288	281	165
10. Зручності для людей з особливими потребами	58	187	213	188
11. Додатковий сервіс (хімчистка, аптека, кафе, ін.)	29	156	192	42
12. Швидкість обслуговування / відсутність черг	280	299	297	125
13. Можливість розрахунків карткою (з мобільного)	115	215	202	17
14. Можна здійснити покупки з доставкою	43	108	98	16
15. Покупки на замовлення ч/з інтернет/мобільний	52	132	56	16
16. Є місце для зберігання сумок	95	254	280	140
17. Є інтернет	209	241	134	25
18. Можливість повернення товару	143	154	151	71
19. Інноваційна активність (нові продукти, концепт)	188	208	94	16
20. Графік роботи магазину:				
а) 7–23	62	70	146	190
б) цілодобово	241	238	155	12

Дослідження стану професійної виснаженості персоналу у процесі роботи

(анкетне опитування, до розд. 2)

Кафедра менеджменту Київського національного торговельно-економічного університету проводить спеціальне дослідження з метою виявлення причин і наслідків виникнення депресивного стану та стресу торговельно-операційного персоналу.

Будемо щиро вдячні за відверті відповіді. Відповіді братимуть до уваги лише в узагальненому вигляді.

1. Чи вважаєте депресію/стрес на робочому місці важливою проблемою сьогодні?

так

ні

2. Які причини депресії/стресу працівника виникають у процесі роботи (на робочому місці)? Поставте позначку Можна обрати кілька варіантів

Великий обсяг роботи (+ різні види робіт)	Виконання обов'язків за інших працівників	Невідповідний розмір компенсації за виконану роботу
Понаднормовий графік	Завищені нормативи, плани	Неетична поведінка, психологічний тиск керівника
Відсутність кар'єрного зростання	Відсутність взаєморозуміння з колегами	інше

3. Як стрес проявляється в організації:

1. Міжособистісні конфлікти, погіршення атмосфери спілкування	2. Невиконання цільових завдань
3. Прогоул, невиходи на роботу	4. Плинність кадрів
5. Саботаж, пошук причин невиконання	6. Шкідливі звички (куріння)

**Форма для оцінювання залученості персоналу
у процесі управління**

Параметр (респонденти підприємства)	Чинник (мотив): 1 Баланс робота-життя					
	задоволеність			важливість		
	a_{i1}	$(a_{i1} - \bar{a}_{i1})$	$(a_{i1} - \bar{a}_{i1})^2$	b_{i1}	$(b_{i1} - \bar{b}_{i1})$	$(b_{i1} - \bar{b}_{i1})^2$
1.						
2.						
3.						
n						
Усього						
Середнє значення a_{i1}	a_{i1}/n					
Середньо- квадратичне відхилення						
Співвідношення «задоволеність/ важливість» %						
2) Взаємодія з керівником						
1.						
2.						
3.						
n						
Усього						
Середнє значення a_{i2}	a_{i2}/n					
Середньо- квадратичне відхилення						
Співвідношення «задоволеність/ важливість» %						
3) ...						
Σ						

Результати виявлених порушень правил торгівлі продовольчими товарами на підприємствах торгівлі

Назва продукту	Стан продуктів на момент обстеження*	Негативні наслідки для здоров'я людини
Кондитерські вироби: торти, тістечка	Вимоги до зберігання: $t = 6-8^{\circ} \text{C}$ 5 днів, при перевірці наявна $t = 14^{\circ} \text{C}$, відсутність стелажів для зберігання	Харчове отруєння
	Значна кількість трансжирів СТМ «Своя лінія», СТМ «БКК»	Накопичення холестерину у кровоносних судинах
Цукерки (карамель, вафельні батончики, цукерки для діабетиків)	Вміст транс-жирів, підсолоджувачів (дискаунтер)	Біль у шлунку, харчове отруєння
	При нормі «Вжити до 01.01.2016» термін реалізації прострочений на 10 днів	
Печиво на вагу	Нема термінів виробництва та реалізації (насіпано у ящик без маркування)	Захворювання на гепатит, шлункові розлади
Хлібобулочні вироби	Брудні полиці і місця (візки) для викладки хліба та хлібобулочних виробів	
Пресерва	При нормі зберігання $3-4^{\circ} \text{C}$ 48 год. Температура зберігання $5,4^{\circ} \text{C}$, брудна упаковка	Харчове отруєння
Зберігання продуктів на складі	Порушення товарного сусідства: сире м'ясо, сир, маринад; бруд на полицях	Забруднення бактеріями, втрата якості продукту
Заморожена риба: хек, сьомга	Нема термінів зберігання та реалізації	Харчове отруєння
Червона ікра	Порушення температури зберігання: при нормі від -4°C до -6°C (згідно з даними виробника), $t = +2^{\circ} \text{C}$	Шлункові розлади, отруєння

Закінчення дод. Ж

Закінчення таблиці

Назва продукту	Стан продуктів на момент обстеження*	Негативні наслідки для здоров'я людини
Охолоджена риба	Риба на вітрині не має очей та зябер, що не дає змоги споживачу зробити органолептичну оцінку продукту, не зазначено дати зберігання: кінцевого терміну реалізації немає	Втрата якості, харчове отруєння
Пиво	Прострочений термін реалізації	Харчове отруєння
Ковбаса лікарська	Нема упаковки з терміном виробництва та реалізації, порушення температурного режиму зберігання	Забруднення бактеріями, втрата якості
Яйце куряче	Порушення температурного режиму (червень 2017 р. $t = 25^{\circ} \text{C}$), не вказано термінів зберігання	Псування продукту – збитки для виробника, споживача
Сушки	Сторонній запах під час відкриття упаковки за умов належного зберігання, порушена технологія виготовлення	Втрата якості продукту – збитки для виробника
Кавун, диня	Високий вміст нітратів	Харчове отруєння

Джерело: Складено автором на основі проведеного дослідження у період 28.09.2016–17.07.2017. Обстеження проводила ініціативна група споживачів, що входили у вибірку за анкетною (дод. В)

Наукове видання

ЖУКОВСЬКА Валентина Миколаївна

**СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ:
ПОТЕНЦІАЛ, УПРАВЛІННЯ, ІННОВАЦІЇ**

Монографія

Редактор О.В. Шульга
Комп'ютерне верстання К.М. Похилюк
Дизайн обкладинки Н.Ю. Слінкіної

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 18,18. Тираж 300 пр. Зам. 487.

Видавець і виготовлювач

Київський національний торговельно-економічний університет
вул. Кіото, 19, м. Київ-156, Україна, 02156

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи серія ДК № 4620 від 03.10.2013 р.