

УДК 33.338.43./664

Караулова Ю.В.

аспірант

Кременчуцького національного університету
імені Михайла Остроградського

СУЧАСНИЙ СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ М'ЯСОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

У статті розглянуто сучасний стан розвитку вітчизняної м'ясопереробної галузі, яка є однією з провідних у ринковій системі господарювання. Визначено основні причини інерційного руху галузі та виокремлено ключові проблеми її функціонування. Запропоновано заходи для стабілізації розвитку м'ясопереробної галузі та можливі шляхи її відродження.

Ключові слова: ринок м'яса, м'ясопереробна галузь, тваринництво, птахівництво, сировинна база, ковбасні вироби.

Караулова Ю.В. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ УКРАИНЫ

В статье рассмотрено современное состояние развития отечественной мясоперерабатывающей отрасли, которая является одной из ведущих в рыночной системе хозяйствования. Определены основные причины инерционного движения отрасли и выделены ключевые проблемы ее функционирования. Предложены мероприятия по стабилизации развития мясоперерабатывающей отрасли и возможные пути ее возрождения.

Ключевые слова: рынок мяса, мясоперерабатывающая отрасль, животноводство, птицеводство, сырьевая база, колбасные изделия.

Karaulova I.V. THE MODERN STATE, PROBLEMS AND PROSPECTS OF THE FUNCTIONING OF THE MEAT PROCESSING DEPARTMENT OF UKRAINE

The article deals with the current state of development of the domestic meat processing industry, which is one of the leading in the market economy system. The main causes of inertial movement of the branch are determined and the key problems of its functioning are highlighted. Measures are proposed to stabilize the development of meat processing industry and possible ways of its revival.

Keywords: meat market, meat processing industry, animal husbandry, poultry farming, raw material base, sausage wares.

Постановка проблеми. М'ясна промисловість є однією з основних та стратегічно важливих галузей вітчизняної економіки. Унікальність та незамінність м'ясопродуктів відіграє ключову роль у формуванні повноцінного раціону харчування людини, що впливає на забезпечення активного та здорового життя населення. Актуальність розроблення векторів розвитку стратегічної галузі та підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств м'ясопереробного підкомплексу АПК пов'язана з тим, що в сучасних кризових умовах спостерігається загострення проблеми зниження обсягів вітчизняного виробництва м'яса та м'ясопродуктів на тлі значної залежності від імпорту сировини, що спонукає до зростання цін на внутрішньому ринку та зниження платоспроможного попиту населення, які негативно впливають на економічну та соціальну стабільність країни та забезпечення національної продовольчої безпеки. Вищезазначене зумовлює потребу вивчення проблем та перспектив функціонування м'ясопереробної галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами розвитку м'ясопереробної галузі та їх рішенням займалися А. Бергер, К. Власова, А. Гриньов, Р. Дзюба, А. Коляда, Р. Мудрак, Б. Музика, О. Томчук, В. Ціхановська, О. Ціхановська та інші вчені, які досліджували низку аспектів становлення та відродження цієї галузі. Водночас, незважаючи на цінність проведених досліджень, наявні розбіжності в поглядах свідчать про складність та актуальність цієї проблематики і необхідність проведення подальших наукових досліджень.

Постановка завдання. Метою статті є виявлення істини суджень на предмет наявності (відсутності) потенціалу вітчизняного м'ясопереробного комплексу, визначення джерел конкурентних переваг, які можуть бути доступні вітчизняним виробникам, для формулювання рекомендацій стосовно можливості відродження м'ясопереробної галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Вітчизняна м'ясопереробна галузь становить базис продовольчого комплексу країни, але вона знаходиться в досить складних умовах. Наявність проблем вітчизняного ринку м'яса та м'ясопродуктів констатується багатьма вченими. Так, А. Бергер, проаналізувавши передумови розвитку м'ясопереробної галузі, стверджує про її орієнтацію на імпорт. Причому вчена констатує, що вітчизняний ринок насичується не тільки імпортною готовою продукцією, а й за рахунок закордонних функціональних добавок, натуральних та штучних інгредієнтів [1, с. 49]. У контексті подолання імпортозалежності дослідниця пропонує створювати вертикально-інтегровані компанії у м'ясопереробній галузі, розвиток яких допоможе підвищити рівень конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках, сприятиме активному виробництву інноваційних продуктів та дасть змогу знизити витрати по всьому технологічному ланцюжку за рахунок регульованої рентабельності в проміжних ланках. Дійсно, вертикально-інтегровані структури, які мають власну сировинну базу та ефективний збут, можуть демонструвати більш високі показники рентабельності, але постійне зростання цін на корми, ветеринарні препарати, електроенергію та логістику унеможливило зниження витрат на готову продукцію.

Протилежної думки дотримується А. Коляда, визначаючи саме значну залежність від сільського господарства як ключову проблему, що стримує ефективний розвиток підприємств м'ясопереробної галузі [2, с. 1].

Різне скорочення платоспроможного попиту, значне переважання імпорту м'ясних виробів над їх експортом за високого рівня сировинної забезпеченості, значна залежність внутрішнього ринку від коливань світового ринку – саме такими бачить К. Власова основні перешкоди розвитку м'ясопереробної галузі

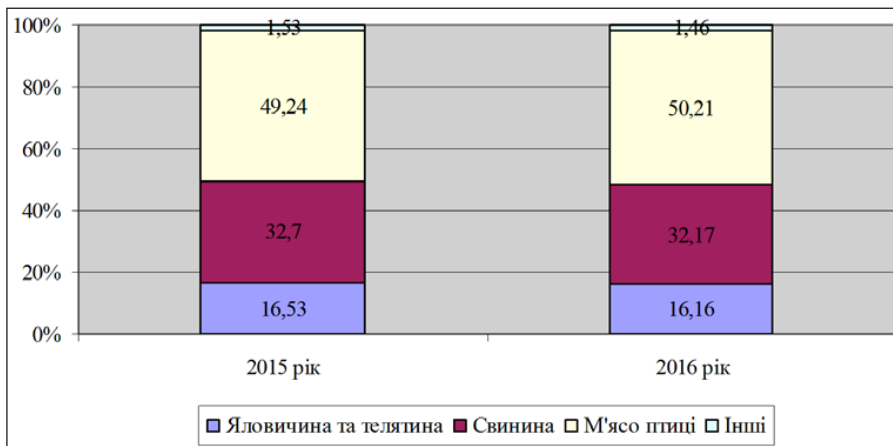


Рис. 1. Структура виробництва м'яса в Україні за 2015-2016 рр., %

України [3, с. 137]. Доволі схожим є бачення проблеми розвитку м'ясопереробних підприємств ученими О. Томчук, В. Ціхановською та О. Ціхановською, які вважають, що найбільш загрозливими факторами впливу на розвиток ринку м'ясопродуктів є низький платоспроможний попит населення, висока частка імпорту м'ясної продукції та відсутність державної стратегії захисту внутрішнього ринку [4, с. 25]. Серед шляхів подолання кризової ситуації на ринку м'яса та м'ясопродуктів дослідники пропонують сприяння вертикальній інтеграції АПК та інвестування капіталів переробних підприємств у розвиток їхньої сировинної бази. Але ж м'ясопереробна галузь є однією з найзакредитованіших в Україні, а низька рентабельність бізнесу не дає змоги компаніям розраховуватися за кредитами, які здебільшого залучалися ще до кризи 2008 року, що загалом унеможливило інвестування власного капіталу.

Низька вчених, зокрема, А. Гриньов, Р. Дзюба, Р. Мудрак та Б. Музика, у своїх працях основною проблемою розвитку м'ясопереробних підприємств вважають дефіцит сировини, причому Р. Мудрак та Б. Музика стверджують, що вітчизняні виробники м'яса та м'ясопродуктів схильні розглядати імпорт тваринницької сировини як повноцінний, незалежний від ситуації на внутрішньому ринку канал постачання [5, с. 34; 6, с. 181; 7, с. 48].

Спад у виробництві продукції галузі підтверджується через призму емпіричних даних. Так, розглядаючи динаміку виробництва м'яса за видами (у забійній масі) за останнє п'ятиріччя (табл. 1), можна стверджувати про стабільне зниження темпів виробництва практично за усіма видами м'яса, починаючи з 2013 року. Виробництво яловичини та телятини скоротилося на 12,21% у 2016 р. порівняно з 2013 р. Обсяги виробництва свинини практично не зменшуються, лише за останній рік простежується зниження на 1,8% проти 2015 р. Суттєво скоротилися обсяги

виробництва баранини та козлятини, з 19,7 тис. т у 2012 р. до 13,4 тис. т у 2016 р., що становило 68,02% від показника 2012 р. Також спостерігається зниження обсягів виробництва кролятини на 14,1% та конини на 31,63% у 2016 р. порівняно з показниками 2012 р.

Винятком є сегмент м'яса птиці, якому властиве повільне зростання виробництва (на 8,56% за п'ятиріччя). Це спричинено такими факторами, як низька платоспроможність населення (вітчизняні споживачі купують більш дешеву продукцію, до якої належить м'ясо птиці); збільшення

поголів'я птиці (завдяки проведенню державної підтримки птахівництва спостерігається різке зростання поголів'я птиці, починаючи ще з 2005 р.); прибутковість галузі (птахівництво демонструє найкращу динаміку з усіх галузей тваринницького комплексу); короткі терміни досягнення курами кондиційної ваги.

Найбільшу питому вагу у структурі виробництва м'яса усіх видів становить м'ясо птиці – 50,21%, свинина займає 32,17%, яловичина та телятина – 16,16%, інші види м'яса займають лише 1,46% від загального обсягу виробництва. Слід відзначити зростання сегменту м'яса птиці, обсяги виробництва якого у 2016 р. становлять більше половини від загального обсягу вітчизняного виробництва, тоді як у 2005 р. на цей сегмент припадало лише 31,09% (рис. 1, рис. 2).

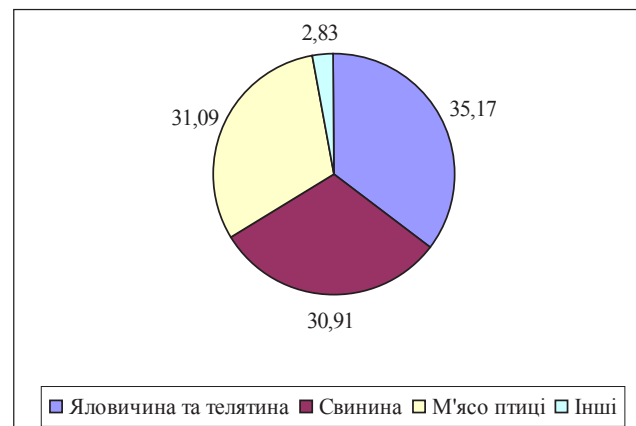


Рис. 2. Структура виробництва м'яса в Україні у 2005 р., %

Слід відзначити, що у 2005 р. домінуючу позицію займав сегмент яловичини та телятини, становивши

Таблиця 1

Динаміка виробництва м'яса за видами (у забійній вазі) за 2012-2016 рр., тис. т [8].

Види м'яса	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
Яловичина та телятина	388,5	427,8	412,7	384,0	375,6
Свинина	700,8	748,3	742,6	759,7	747,6
М'ясо птиці	1074,7	1168,3	1164,7	1143,7	1166,8
Баранина та козлятина	19,7	18,7	14,4	13,7	13,4
Кролятина	14,2	14,2	13,4	13,3	12,2
Конина	11,7	12,1	11,8	8,2	8,0
Усього	2209,6	2389,4	2359,6	2322,6	2323,6

35,17% від загального виробництва у структурі м'ясної продукції, а сегменти м'яса птиці та свинини становили 31,09% та 30,91% відповідно. До головних причин структурних зрушень у бік скорочення виробництва м'яса великої рогатої худоби слід віднести дисбаланс цін на сільськогосподарську та промислову продукцію; недостатнє ведення племінної та селекційної роботи; занижені закупівельні ціни на яловичину, пов'язані з відсутністю інтеграції виробництва, переробки і реалізації; припинення державних закупівель; зростання вартості кормів; запровадження вільних цін, які не відшкодовують витрати і не впливають на рентабельність виробництва; різке погіршення економічної ситуації і ринкової кон'юнктури; розбалансування економічних зв'язків між виробниками, переробниками, реалізаторами та споживачами м'яса яловичини.

Якщо порівняти структуру виробництва м'яса в Україні зі світовою структурою, можна відзначити її схожість лише в сегменті свинини, де найбільш наближені структурні показники (32,17% у 2016 р. в Україні; 37,12% у 2016 р. у світі). Відставання структурних показників спостерігається в сегменті яловичини та телятини (16,16% у 2016 р. в Україні; 21,63% у 2016 р. у світі). Основною відмінністю вітчизняної структури від світової є значна перевага структурних показників у сегменті м'яса птиці – 50,21% у 2016 р. в Україні проти 36,68% у цей період у світі (рис. 3) [9].

У сучасних умовах просування України до системи світових зовнішньоекономічних зв'язків актуальністю набуває проблема ефективного розвитку окремих галузей національної економіки та забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної продукції як на внутрішньому, так і на світовому ринках.

Нарощування обсягів імпорту м'яса та м'ясопродуктів у 2010-2012 рр. зумовлено невідповідністю інтенсивності розвитку вітчизняної сировинної бази. Ураховуючи результати вступу до світової організації торгівлі та недовиробництво м'яса та м'ясопродуктів, до 2013 р. Україна імпортувала досить значні обсяги іноземної м'ясної продукції. Проте починаючи з 2014 р. обсяг експорту м'ясних продуктів перевищив обсяг імпорту (у 2014 р. – незначна перевага – 8%, у 2015 р. – більш суттєва перевага – 55%, у 2016 р. перевага становила 215%), що свідчить про зменшення імпортозалежності України (рис. 4) [10].

У цьому контексті проблема насичення вітчизняного ринку імпортною продукцією та залежності від імпортерів набуває дещо іншого змісту. По-перше, надходження необхідної кількості вітчизняного м'яса в усі регіони країни дасть змогу забезпечити платоспроможний ринок м'ясної продукції та продовольчу незалежність, що зміцнить національну економіку. По-друге, врегулювання зовнішньої торгівлі м'ясними продуктами сприяє підвищенню конкурентоспроможності вітчизняного м'яса як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Загальне враження від вітчизняної сировинної бази має дуалістичний характер: з одного боку, можна стверджувати про негативні явища, такі як

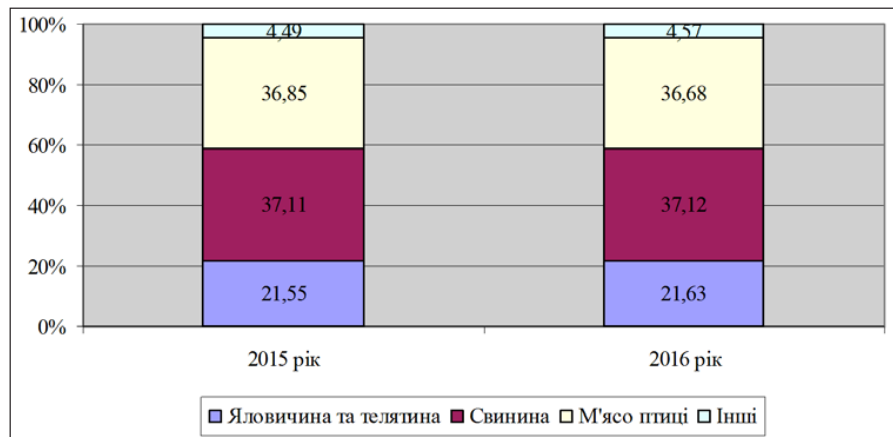


Рис. 3. Світове виробництво м'яса за 2015-2016 рр., %

тенденція зниження обсягів виробництва м'яса, структурні зрушення у бік виробництва більш дешевої продукції, а саме – м'яса птиці, яка не замінить високопоживне м'ясо свинини, яловичини та баранини, а з іншого – можна констатувати позитивні моменти, серед яких істотна перевага експорту м'яса над імпортом, що сприяє забезпеченню платоспроможного ринку м'ясної продукції та продовольчої безпеки України.

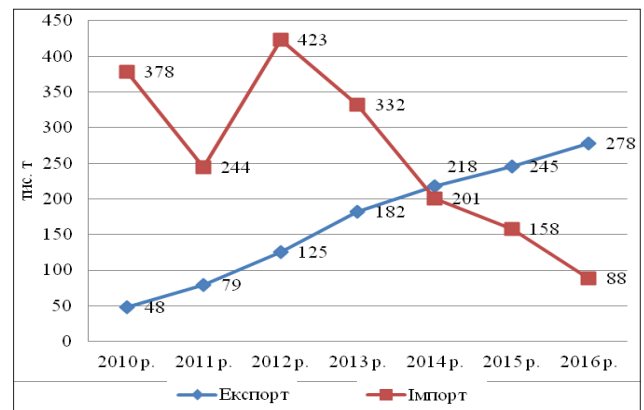


Рис. 4. Динаміка обсягів експорту та імпорту м'яса та м'ясопродуктів протягом 2010-2016 рр.

М'ясопереробна галузь надзвичайно матеріаломістка, термін зберігання готової продукції орієнтований на короткий період, тому більшість підприємств галузі розташовуються поблизу від сировинної бази та ринків збуту.

Період 2007-2012 рр. відзначається суттєвим зменшенням кількості підприємств, які спеціалізуються на виробництві м'яса та м'ясопродуктів. Якщо у 2006 р. нараховувалось 1230 підприємств, то у 2012 р. їх кількість зменшилася майже на 36%. Вражаюча динаміка зростання кількості м'ясопереробних підприємств у 2015 р. привела до рекордного рівня їх кількості – 1335 підприємств, що на 74,28% більше, ніж у попередньому 2014 р. (рис. 5) [10].

Виробництво ковбасних виробів залишається одним із пріоритетних напрямів господарської діяльності м'ясопереробних підприємств. Цей сегмент є одним із провідних у м'ясній промисловості, який користується постійним попитом споживачів. Обсяг споживання ковбасних виробів є свого роду індикатором добробуту нації.

За аналізований період простежується стабільна тенденція до скорочення обсягів виробництва ковбасних виробів (табл. 2) [10].

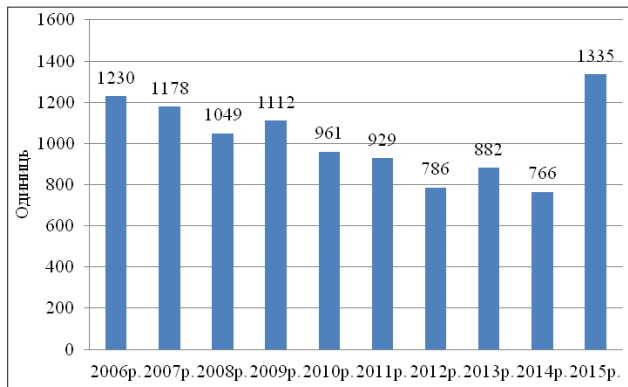


Рис. 5. Динаміка кількості м'ясопереробних підприємств за період 2006-2015 рр.

Як свідчать дані, у 2016 р. порівняно з 2012 р. обсяги виробництва ковбасних виробів були знижені за всіма видами: вироби ковбасні з печінки (ліверні) та подібні вироби і харчові продукти на їхній основі (крім готових продуктів та страв) – на 1,7%; вироби ковбасні варені, сосиски, сардельки – на 18,66%; ковбаси напівкопчені – на 28,05%; ковбаси варенокопчені, напівсухі, сиров'ялені, сирокпчені (включаючи «саямі») – на 2,12%; вироби ковбасні з конини – на 90%; холодець, зельц – на 37,5%; вироби ковбасні копчено-запечені – на 67,81%; інші ковбасні вироби – на 32,75%. Загальний показник падіння обсягів виробництва ковбасних виробів становить 20,94%.

Однією з основних причин зниження обсягів виробництва ковбасних виробів є недобросовісна конкуренція у галузі. З метою здешевлення ковбасних виробів малі підприємства (цехи) частину м'ясного фаршу замінують добавками жиру, жил та субпродуктів. Колір, смак і запах заповнюються за рахунок додавання харчових добавок. У підсумку великі виробники змушені або скорочувати обсяги виробництва, або працювати на гранично низькій рентабельності.

Несприятливі тенденції та значні структурні зрушення у структурі сировинної бази привели до зростання цін на ковбасні вироби. Якщо раніше споживачі, придбавши ковбасні продукти, намагалися скоротити час на приготування їжі, то в умовах сьогодні споживачі намагаються зекономити гроші навіть на продуктах харчування.

У цих умовах виробникам доводиться шукати інші канали збуту ковбас. І якщо раніше цим каналом збуту був ринок Російської Федера-

ції (2012 р. – 1,182 тис. т; 2013 р. – 0,949 тис. т; 2014 р. – 0,669 тис. т; 2015 р. – 0,232 тис. т), який споживав близько 75% вітчизняної ковбасної продукції, то у 2016 р. головними імпортерами українських ковбас були країни Азії (41,5% від загального обсягу експорту). Але ж ринок азіатських країн імпортував дуже незначну, за масштабами України, кількість продукції – лише 0,034 тис. т., чого недостатньо, щоб стати стимулом для зростання виробництва. Втрата цільового ринку, яким завжди був ринок Росії, негативно позначилася на балансі експорту/імпорту вітчизняних ковбасних виробів, який вперше за аналізований період мав негативний вигляд (-0,313 тис. т) (рис. 6) [10].

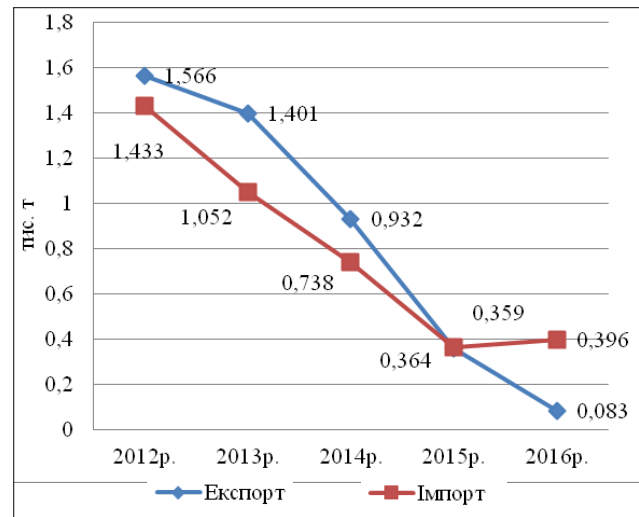


Рис. 6. Динаміка обсягів експорту та імпорту ковбасних виробів протягом 2012-2016 рр.

У цьому ракурсі м'ясопереробним підприємствам необхідно звернути увагу на імплементацію економічної частини «Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом», яка полягає у формуванні унікальних можливостей для вітчизняних виробників ковбасної продукції щодо поступового завоювання нових сегментів європейського ринку.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, з метою подолання кризової ситуації, що склалася у вітчизняному м'ясопродуктовому секторі, доцільно мобілізувати наявний потенціал власного виробництва та інфраструктури. Приведення технологічних процесів у відповідність до міжнародних фітосанітарних та ветеринарних вимог та запровадження системи контролю якості, розроблення методології, яка поєднає специфіку функціонування та інструментарій маркетингового управління та прогнозу-

Таблиця 2

Динаміка обсягів виробництва ковбасних виробів за 2012-2016 роки, тис. т

Вироби ковбасні	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
Вироби ковбасні з печінки (ліверні) та подібні вироби і харчові продукти на їхній основі (крім готових продуктів та страв)	6,1	6,9	6,9	7,2	6,0
Вироби ковбасні варені, сосиски, сардельки	188,1	190	171,7	151	153
Ковбаси напівкопчені	54,9	52,1	47,3	42,6	39,5
Ковбаси варенокопчені, напівсухі, сиров'ялені, сирокпчені (включаючи «саямі»)	23,5	25,6	24,9	21,5	23,0
Вироби ковбасні з конини	0,5	0,5	0,4	0,3	0,05
Холодець, зельц	1,2	1,5	1,0	1,0	0,75
Вироби ковбасні копчено-запечені	8,7	7,0	5,5	3,6	2,8
Вироби ковбасні інші	11,6	10,9	10,0	8,5	7,8
Усього	294,6	294,5	266,3	235,7	232,9

вання галузі, впровадження науково обґрунтованого вектору розвитку м'ясопереробних підприємств, забезпечення якісної, безпечної, екологічно чистої продукції на основі унікальної рецептури – саме виконання цих завдань сприятиме відродженню м'ясопереробної галузі, а відтак і забезпеченню національної продовольчої безпеки.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бергер А.Д. Сучасні тенденції розвитку м'ясопереробної галузі України / А.Д. Бергер // Інтелект XXI. – 2017. – № 1. – С. 41-51.
2. Коляда А.Л. Аналітичне забезпечення управління ефективністю функціонування м'ясопереробних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.09 / Анастасія Леонідівна Коляда. – Одеса, Одеський національний економічний університет, 2016. – 21 с.
3. Власова К.М. Тенденції, проблеми та напрями їх вирішення у м'ясопереробній галузі України / К.М. Власова // Економіка та держава. – 2015. – № 10. – С. 134-138.
4. Ціхановська В.М. Сучасний стан та тенденції розвитку ринку м'яса і м'ясної продукції в Україні / В.М. Ціхановська, О.В. Томчук, О.М. Ціхановська // Міжнародний науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки». – 2015. – Вип. 3(28). – С. 18-27.
5. Гриньов А.В. Оцінка стану розвитку м'ясопереробної галузі України / А.В. Гриньов // Вісник НТУ «ХПІ». – 2014. – № 4(1047). – С. 31-35.
6. Дзюба Р.Е. Проблеми розвитку сировинної бази м'ясопереробних підприємств у Луганській області / Р.Е. Дзюба // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2014. – Вип. 6. – Част. 1. – С. 179-181.
7. Мудрак Р.П. Сировинне забезпечення м'ясопереробної промисловості України – стан та перспективи розвитку / Р.П. Мудрак, Б.Б. Музика // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – Вип. 28. – С. 44-49.
8. Виробництво м'яса за видами (в забійній вазі). Сільське господарство України: статистичний збірник за 2016 рік. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: Food and Agriculture Organization of United Nations, – Food Outlook Biannual Report on global food markets. – November, 2017. – Р. 7.
9. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

УДК 331.101

Касич А.О.

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту*

Київського національного університету технологій та дизайну

Касумов О.О.

магістр

Київського національного університету технологій та дизайну

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ВАЖЛИВИЙ КОМПОНЕНТ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЮРИДИЧНОГО БІЗНЕСУ

У статті досліджено процеси управління персоналом у сфері юридичного бізнесу та визначено його вплив на стратегію розвитку юридичної фірми. Також у статті вивчено загальний підхід до кадрової політики фірм цієї сфери, що функціонує на основі грейдингової системи. Розглянуто особливості залучення нових співробітників та перспективи їх професійного росту в межах побудови системи, що забезпечує безперервний професійний ріст співробітників та включає індивідуальне планування професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, клімат у колективі, мотивування, підвищення кваліфікації.

Касич А.А., Касумов А.А. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК ВАЖНЕЙШИЙ КОМПОНЕНТ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ЮРИДИЧЕСКОГО БИЗНЕСА

В статье исследованы процессы управления персоналом в сфере юридического бизнеса и определены пределы его влияния на стратегию развития юридической фирмы. Также в работе изучен общий подход к кадровой политике фирм этой сферы, функционирующей на основе грейдинговой системы. Рассмотрены особенности привлечения новых сотрудников и перспективы их профессионального роста в рамках построения системы, обеспечивающей непрерывный профессиональный рост сотрудников и включающей индивидуальное планирование профессионального развития и карьерного роста.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, климат в коллективе, мотивирование, повышение квалификации.

Kasych A.A., Kasumov O.O. PERSONNEL MANAGEMENT AS THE MOST IMPORTANT COMPONENT OF THE STRATEGY OF DEVELOPMENT OF LEGAL BUSINESS

The article examines the processes of personnel management in the sphere of legal business and determines the limits of its influence on the development strategy of a law firm. Also in the scientific work the general approach to the personnel policy of firms of this sphere, functioning on the basis of the grading system, has been studied. Features of attracting new employees and prospects for their professional growth are considered in the framework of building a system that provides continuous professional growth of employees and includes individual planning of professional development and career growth.

Keywords: personnel, personnel management, climate in the team, motivation, qualification improvement.

Постановка проблеми. На розвиток підприємства в країні має вплив правова система, юридичний бізнес. В юридичних фірмах, де якість послуг, що надаються, безпосередньо залежить від знань і досвіду співробітників, ефективне управління персоналом

має бути одним із пріоритетних напрямів діяльності. Планування потреб організації в персоналі, його залучення, відбір та оцінка; підвищення кваліфікації та перепідготовка; управління кар'єрою; побудова і організація роботи на основі функціональних