

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Житомирський державний університет імені Івана Франка**  
**Житомирський державний технологічний університет**  
**Житомирський національний агроекологічний університет**  
**Київський інститут бізнесу та технологій**  
(Житомирська філія)



**ЗБІРНИК ТЕЗ ДОПОВІДЕЙ**  
***II Міжвузівської студентської науково-практичної***  
***інтернет-конференції***  
**«СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ ЕКОНОМІКИ ТА**  
**УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ»**



**5--6 грудня 2018 року**  
**м. Житомир**

УДК 330.11:338.24

С 83

Збірник тез доповідей II Міжвузівської студентської науково-практичної інтернет-конференції «Стратегічні імперативи економіки та управління в умовах сталого розвитку» (5-6 грудня 2018 року) / Міністерство освіти і науки України; Житомирський державний університет імені Івана Франка. – Житомир, 2018. – 70 с.

В збірнику представлені тези доповідей студентів та молодих науковців учасників II Міжвузівської студентської науково-практичної інтернет-конференції «Стратегічні імперативи економіки та управління в умовах сталого розвитку».

#### **ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ:**

**Вікарчук О.І.** – к.е.н., доцент, зав. кафедри економіки, менеджменту і маркетингу ЖДУ ім. І. Франка;

**Саух І.В.** – д.е.н., професор, директор КІБІТ (ЖФ);

**Павловська Л.Д.** – к.е.н., професор кафедри економіки, менеджменту і маркетингу ЖДУ ім. І. Франка;

**Боцян Т.В.** – к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту і маркетингу ЖДУ ім. І. Франка;

**Пойта І.О.** – к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту і маркетингу ЖДУ ім. І. Франка;

**Калініченко О.О.** – к.е.н., ст. викладач кафедри економіки, менеджменту і маркетингу ЖДУ ім. І. Франка;

**Кашук К.М.** – к.е.н., ст. викладач кафедри економіки, менеджменту і маркетингу ЖДУ ім. І. Франка;

**Клімова І.О.** – к.е.н., ст. викладач кафедри економіки, менеджменту і маркетингу ЖДУ ім. І. Франка;

**Мосійчук І.В.** – к.е.н., ст. викладач кафедри економіки, менеджменту і маркетингу ЖДУ ім. І. Франка;

**Ніколаєнко С.М.** – к.е.н., ст. викладач кафедри економіки, менеджменту і маркетингу ЖДУ ім. І. Франка;

**Горик-Чубатюк М.О.** – асистент кафедри економіки, менеджменту і маркетингу ЖДУ ім. І. Франка.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>СЕКЦІЯ 1. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОВИНИ.....</b>                                      | <b>5</b>  |
| ЮЛІЯ КАЛЮЖНА                                                                                                      |           |
| <i>Світове господарство і міжнародні економічні відносини.....</i>                                                | <i>5</i>  |
| ЛЮДМИЛА ОСТАПЧУК                                                                                                  |           |
| <i>Управління конкурентоспроможністю продукції підприємства.....</i>                                              | <i>6</i>  |
| <b>СЕКЦІЯ 2. МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ .....</b>                                                        | <b>9</b>  |
| АЛЬОНА ВОЛОЩУК                                                                                                    |           |
| <i>Маркетингові комунікації в системі управління банком.....</i>                                                  | <i>9</i>  |
| ЯРОСЛАВ ГУМЕНЮК                                                                                                   |           |
| <i>Конкурентоспроможність вітчизняних товарів на зовнішніх ринках.....</i>                                        | <i>11</i> |
| АННА КУЗОВЛЄВА                                                                                                    |           |
| <i>Управління маркетингом в організації.....</i>                                                                  | <i>13</i> |
| ЛЮДМИЛА МАКОВІЙЧУК                                                                                                |           |
| <i>Маркетингова діяльність підприємства.....</i>                                                                  | <i>15</i> |
| АЛІНА РОМАШКАН                                                                                                    |           |
| <i>Теоретико-методологічні засади управління рекламною діяльністю в умовах ринку.....</i>                         | <i>17</i> |
| ІРИНА ШОМКО                                                                                                       |           |
| <i>Маркетингові дослідження та їх особливості.....</i>                                                            | <i>19</i> |
| <b>СЕКЦІЯ 3. УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>                                            | <b>22</b> |
| В'ЯЧЕСЛАВ БІЛЕЦЬКИЙ                                                                                               |           |
| <i>Функції лідера в колективі.....</i>                                                                            | <i>22</i> |
| ТЕТЯНА ГРЕСЬ                                                                                                      |           |
| <i>Стратегічне управління розвитком трудового потенціалу підприємства.....</i>                                    | <i>23</i> |
| СВІТЛАНА ІСНЮК                                                                                                    |           |
| <i>Контролінг ризиків та ризик-менеджмент: аналіз дефініцій.....</i>                                              | <i>26</i> |
| ВІТА КОЗАЧУК                                                                                                      |           |
| <i>Вплив культури на ефективність діяльності організації.....</i>                                                 | <i>28</i> |
| МАКСИМ КУЧЕР                                                                                                      |           |
| <i>Корпоративна соціальна відповідальність як засіб підвищення фінансово-економічного стану підприємства.....</i> | <i>30</i> |
| АНАСТАСІЯ ЛОЄВСЬКА                                                                                                |           |
| <i>Освіта топ-менеджерів провідних компаній світу.....</i>                                                        | <i>33</i> |
| ТЕТЯНА МАРТИНЮК                                                                                                   |           |
| <i>Креативний менеджмент.....</i>                                                                                 | <i>35</i> |
| ОЛЬГА НОВІЦЬКА                                                                                                    |           |
| <i>Організація системи управління персоналом в менеджменті організації.....</i>                                   | <i>37</i> |
| АНАСТАСІЯ ПАСІЧНА                                                                                                 |           |
| <i>Корпоративна культура та її значення у бізнесі.....</i>                                                        | <i>40</i> |
| ВОЛОДИМИР САРАНЧУК                                                                                                |           |
| <i>Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.....</i>                                               | <i>42</i> |
| ВОЛОДИМИР ЧЕРНЯКОВ                                                                                                |           |
| <i>Мотивація та стимулювання: спільне і відмінне.....</i>                                                         | <i>44</i> |

|                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>СЕКЦІЯ 4. БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ</b> .....                            | 47 |
| АННА БУНТОВА                                                                                                |    |
| <i>Підходи авторів до трактування поняття «бізнес-план»</i> .....                                           | 47 |
| ЮРІЙ ТОМАШЕВСЬКИЙ                                                                                           |    |
| <i>Економічні проблеми пільгових перевезень пасажирів на міському електричному транспорті України</i> ..... | 50 |
| ВІКТОРІЯ ЦИМБАЛЮК                                                                                           |    |
| <i>Управління конфліктами в організації</i> .....                                                           | 53 |
| ІРИНА ШОМКО                                                                                                 |    |
| <i>Характеристика управління логістичними процесами на підприємстві</i> .....                               | 55 |
| ТЕТЯНА ЯРЧЕВСЬКА                                                                                            |    |
| <i>Проблеми збутової політики українських підприємств</i> .....                                             | 57 |
| <br><b>СЕКЦІЯ 5. ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: АНАЛІЗ, ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ</b> ..... | 60 |
| ТЕТЯНА ВОДОЛАЗЬКА                                                                                           |    |
| <i>Управління трудовим потенціалом в контексті сталого розвитку</i> .....                                   | 60 |
| ВОЛОДИМИР ДАВИДЧУК                                                                                          |    |
| <i>Професійний розвиток персоналу</i> .....                                                                 | 62 |
| АНАСТАСІЯ КОВПАКА                                                                                           |    |
| <i>Процеси євроінтеграції національної економіки України: перешкоди та шляхи прискорення</i> .....          | 64 |
| СНІЖАНА НИКОДІУК                                                                                            |    |
| <i>Вплив євроінтеграційних процесів на міграцію рухливості українського населення та її наслідки</i> .....  | 68 |

**СЕКЦІЯ 1  
СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОВИНИ**

**ЮЛІЯ КАЛЮЖНА,**  
Науковий керівник:  
к.е.н., ст. викладач Мосійчук І.В.  
ЖДУ ім. Івана Франка

**СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ**

Формування світового господарства розпочинається в період великих географічних відкриттів XV—XVI ст. У його розвитку можна виділити декілька етапів.

Перший етап тривав до середини XIX ст. У цей час починають складатися світові економічні зв'язки. Основним видом їх у цей період була зовнішня торгівля. Вона ще не мала систематичного характеру. Обмін був нееквівалентним, що давало можливість сильнішим і більш розвинутим Країнам наживатися за рахунок слаборозвинутих. У торгових стосунках часто застосовувалася сила, грабіж. Не існувало міжнародних правових норм.

Другий етап у розвитку світового господарства розпочався з середини XIX ст. У цей період поряд з міжнародною торгівлею розвивається нова форма економічних зв'язків — закордонні інвестиції, тобто розміщення капіталів в інших країнах з метою одержання більшого прибутку. Це стійкіша форма зв'язку. Вона існує постійно, бо капітал вкладається у виробництво на тривалий час — це означає, що за кордоном будуються фабрики, заводи. Відбувається будівництво портів, шляхів. Економічні стосунки стають регулярними. Поряд із цим виникає ще одна форма економічних зв'язків — міграція робочої сили.

З середини XX ст. формування світового господарства вступає в третій етап. Він триває й тепер. Це етап економічної інтеграції. Економічна інтеграція — це процес взаємного переплетення виробничих процесів різних країн, який вимагає проведення узгодженої економічної політики. Вона проявляється в тому, що розвивається виробнича діяльність розвинутих країн за кордоном. Великі фірми будують за кордоном заводи, фабрики, виробляють продукцію і реалізують.

Розрізняють вертикальну й горизонтальну інтеграцію. Вертикальна полягає в тому, що за кордоном організовується виробництво продукції, яка не виробляється всередині країни, але необхідна для здійснення певного технологічного процесу. Це можуть бути певні вузли, деталі окремих машин, які використовуються для комплектування готових виробів. При горизонтальній інтеграції за кордоном організовується виробництво товарів такого ж асортименту, як і всередині країни. Ці товари виробляються в тих країнах, де найнижчі витрати виробництва.

Світове господарство — це сукупність національних господарств, які беруть участь у міжнародному поділі праці і пов'язані між собою системою міжнародних економічних відносин (рис. 1).

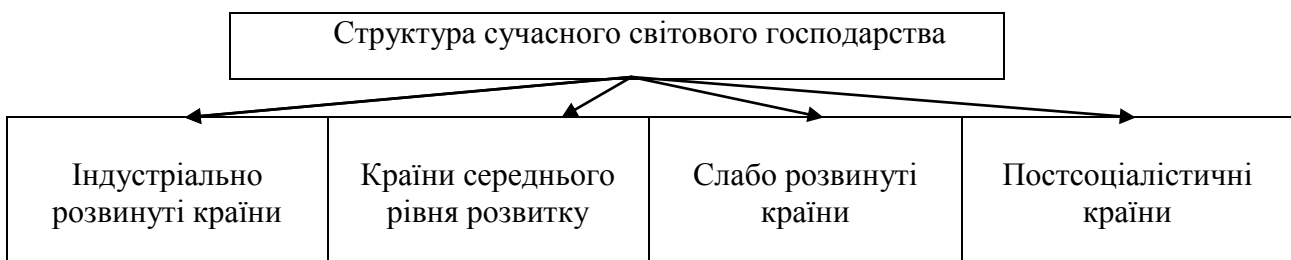


Рис. 1. Структура сучасного світового господарства

На сучасному етапі світове господарство нараховує понад 230 держав, у яких проживає більше 6 млрд. чоловік. Держави, що існують на планеті, відрізняються між собою за рівнем економічного розвитку, належністю до певних соціальних і політичних систем.

Основними показниками економічного розвитку держав є обсяг ВВП, що припадає в розрахунку на душу населення, обсяг ВВП на одного працівника (продуктивність праці) і розмір доходів на душу населення. За економічними показниками розрізняють індустріально розвинуті країни (США, Канада, Японія, країни Європейського Союзу), країни середнього рівня розвитку та слаборозвинуті країни. До країн середнього рівня розвитку належить біля 100 країн, які не пройшли стадію індустріалізації. У них переважає сільське господарство. До слаборозвинутих країн належить більшість держав африканського континенту та південно-східної Азії. Незважаючи на відмінності в рівнях економічного розвитку, між країнами з різним рівнем розвитку існують економічні зв'язки. Вони пов'язані між собою системою економічних відносин.

На сучасному етапі значно посилилася тенденція до поглиблення міжнародного поділу праці. Це по-перше, пов'язано з потребою міжнародного обміну науково-технічною інформацією. По-друге, висока вартість науково-технічних досліджень і впровадження їх у виробництво робить ефективним лише масовий випуск нової продукції. По-третє, кожна окрема країна не в змозі забезпечити належний технічний рівень виробництва в усіх галузях.

Економічна інтеграція набуває певних організаційних форм. Найпростішою формою є зона вільної торгівлі, на території якої скасовуються торгові обмеження між країнами-учасниками. Другу форму становить митний союз. Він передбачає поряд зі скасуванням зовнішньоекономічних обмежень встановлення єдиного зовнішньоторгового тарифу і проведення єдиної зовнішньоторгової політики. Складнішою формою є економічний союз, який доповнює митну інтеграцію угодами про проведення загальної економічної і валютної політики. Найповніше своє вираження ця форма знайшла в створенні Європейського економічного товариства.

Отже, за сучасних умов світове господарство все більше набуває ознак цілісності. Цей процес об'єктивно зумовлений дією певних факторів. По-перше, прагненням народів світу вижити за умов надмірного нарощування ядерних потенціалів. По-друге, розгортанням науково-технічної революції. По-третє, дальшим розвитком міжнародного поділу праці. По-четверте, необхідністю об'єднати зусилля країн для розв'язання глобальних проблем. Ці фактори сприяють формуванню цілісного організму світового господарства.

#### **Список використаних джерел**

1. Базилевич В.Д., Економічна теорія: Підручник. / В.Д. Базилевич. – К.: Видавництво - "Знання", 2014. - 710 с.
2. Тарасевич В.М., Економічна теорія., Міжнародна економіка: Підручник. / В.М. Тарасевич – К.: Видавництво - "Знання", 2012. – 143 с.

**ЛЮДМИЛА ОСТАПЧУК,**

Науковий керівник:  
к.е.н., професор Павловська Л.Д.  
ЖДУ ім. І.Франка

#### **УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Конкурентоспроможність – це ключ до ринкового успіху товару і його виробника, тому вирішення проблеми конкурентоспроможності – найбільш складне завдання в діяльності



будь-якого підприємства, що вимагає погодженої, цілеспрямованої роботи всіх підрозділів за керівної ролі служби маркетингу; особливим напрямом діяльності підприємства є розроблення ефективної системи управління конкурентоспроможністю [4].

Управління конкурентоспроможністю являє собою певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності організації як суб'єкта економічної діяльності [2].

Рівень конкурентоспроможності продукції поряд з параметрами, які розкривають безпосередньо споживчу цінність продукції в співставленні з аналогами-конкурентами, визначається також зовнішніми по відношенню до особових факторів продукції і характеристиками, не обумовленими його властивостями і термін поставки, якістю сервісу, реклама, підвищення (зниження) конкурентоздатності конкуруючих товарів, зміни в співставленні попиту та пропозиції, фінансові умови та інше.

Управління якістю продукції передбачає здійснення таких функцій:

- 1) прогнозування потреб, технічного рівня та якості продукції;
- 2) планування підвищеної якості продукції;
- 3) нормування потреб якості продукції;
- 4) атестація продукції;
- 5) організація розробки та постановки нової продукції на виробництво;
- 6) організація технічної підготовки виробництва, метрологічного забезпечення;
- 7) матеріально-технічне забезпечення;
- 8) спеціальна підготовка та навчання кадрів;
- 9) забезпечення стабільності запланованого рівня якості продукції при її розробці, виготовленні, складуванні, транспортуванні, збуту та споживання (експлуатація);
- 10) стимулювання підвищення якості продукції;
- 11) правове та інформаційне забезпечення управління якістю продукції.

Сформулювати основні вимоги, яким повинна відповідати система управління конкурентоспроможністю продукції, можна, ґрунтуючись на світовому досвіді створення і впровадження систем управління якістю, принципів загального менеджменту якості, проведення самооцінки ділової досконалості, а також на основних положеннях викладених автором вище: система управління конкурентоспроможністю продукції повинна бути створена на базі діючої системи управління якістю продукції (вони повинні бути націлені на забезпечення раціональної якості та додаткових конкурентних переваг продукції); система управління конкурентоспроможністю повинна мати всі складові частини менеджменту: планування, аналіз, мотивацію, контроль; аналіз рівня конкурентоспроможності продукції полягає у визначенні чисельного рівня конкурентоспроможності власної продукції та продукції конкурентів за прогресивною [3].

Одним із засобів розвитку підприємства є диверсифікація. Вона має на меті розповсюдження його виробничої і комерційної діяльності за межі спеціалізації, яка склалася раніше, на безліч галузей економіки та господарських сфер, які не пов'язані між собою прямою виробничою кооперацією і не конкурують один з одним [4]. На практиці диверсифікація реалізується за допомогою не тільки розвитку продукту, але й придбання ліцензій, покупки підприємств, кооперації (наприклад, створення спільних підприємств).

У результаті проведеного аналізу діючої системи планування нової продукції в ПАТ «Житомирський маслозавод», були виявлені її недоліки та визначено шляхи вдосконалення. Крім того, було запропоновано новий відділ (планування та підготовки виробництва нової продукції), за допомогою якого повноваження щодо створення нової продукції будуть розподілені найбільш раціонально.

Отже, комплексна система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства являє собою багатфункціональну і багатокomпонентну систему, яка складається з органічно взаємопов'язаних програмно-цілевих комплексних блоків

(елементів), що відображають необхідні організаційно-економічні і техніко-технологічні заходи, реалізація яких забезпечує результативне здійснення управлінських рішень у даній сфері [1, с. 371].

**Список використаних джерел:**

1. Должанський І. Конкурентоспроможність фірми : [навч. посібник] / І. Должанський, Т. Загородна. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
2. Карпюк В.П. Управління конкурентоспроможністю продукції / В.П. Карпюк [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/PORTAL/Soc\\_gum/Vzhdtu\\_econ/2009\\_4/46.pdf](http://nbuv.gov.ua/PORTAL/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2009_4/46.pdf)
3. Піддубний І.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І.О. Піддубний, А.І. Піддубна. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 264 с.
4. Шмідт Дж., Мур Р. Основи маркетингу: Навч. посібник. – К.: Наутілус, 2002. – 300 с.



## СЕКЦІЯ 2 МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

**АЛЬОНА ВОЛОЩУК,**  
Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Пойта І. О.  
ЖДУ ім. Івана Франка

### МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

Маркетингові комунікації варто розглядати як управління процесом просування товарів та послуг на всіх етапах. Ефективне управління банком залежить від того, що та яким чином включено в загальну картину програми маркетингу. Потрібно враховувати інформацію про маркетингові цілі установи, адже саме це і є вихідною інформацією для розробки комплексу маркетингових комунікацій. У даному комплексі повинні розписуватися конкретні програмні роботи.

Для найбільшої ефективності, комунікаційні програми необхідно розробляти спеціально для кожного сегменту, ринкової ніші і навіть окремих клієнтів. При цьому дуже важливий як прямий, так і зворотній зв'язок між банком та клієнтами.

Система комунікацій - сукупність елементів, яка безпосередньо пов'язана з цілями, функціями і організаційною структурою підприємства, напрямами інформаційних потоків, технологією їх передачі, розробкою комунікаційних стратегій в управлінні. Система маркетингових комунікацій являє собою діяльність підприємства, спрямовану на інформування, переконання і нагадування споживачам про свої товари, стимулювання їхнього збуту і створення позитивного іміджу фірми [2].

Банком може використовуватися як один інструмент, так і поєднання кількох. Якщо проаналізувати маркетингові комунікації ПАТ «Ощадбанк», то застосовуються: реклама по ТБ та в Інтернеті; прямий маркетинг; стимулювання збуту та паблік рілейшинз, що є загальною програмою маркетингової комунікації для будь-якого підприємства і являє собою поєднання перерахованих засобів просування у комплекс. По кожній комунікації Банком використовується по декілька їх видів. Аналіз витрат на рекламу, який зображено на рис. 1., показав, що найбільшу частину маркетингового бюджету Банку займає реклама на телебаченні (ТБ) та Інтернеті – 70%, на зовнішню рекламу та пресу припадає 20% загального обсягу рекламного бюджету, і лише 10% складають рекламні витрати на радіо та інших джерелах. Така структура витрат не є випадковою і пояснюється тим, що 45% інформації про Банк та його послуги клієнти дізнаються з Інтернету, 42% – з телевізійної реклами та лише 32% – з прямої реклами від менеджерів банку та радіо/ [1].

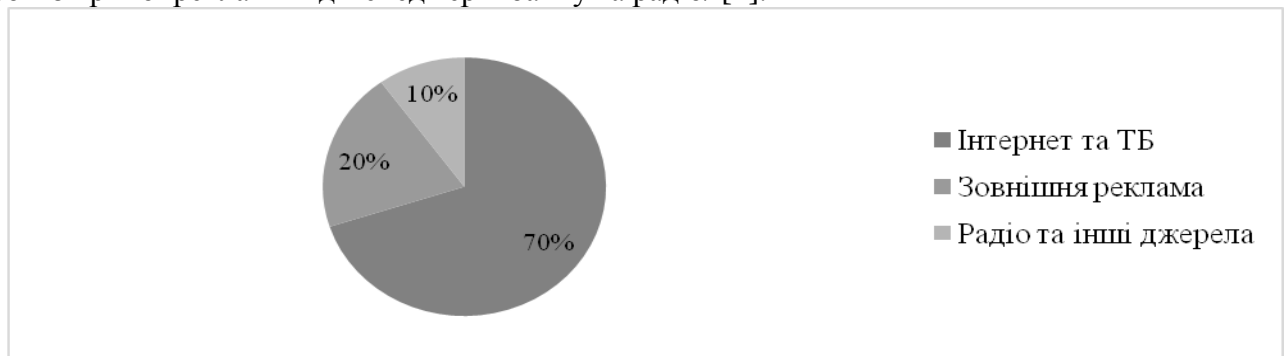


Рис. 1. Структура витрат на рекламу ПАТ «Ощадбанк»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Щоб управління маркетинговими комунікаціями було ефективним, необхідно надавати неабиякого значення їм у загальній системі управління та включати у стратегічну програму дій. Адже саме добре організована маркетингова комунікаційна система допоможе будь-якому підприємству ефективно працювати на ринку.

Саме такий принцип використав ПАТ «Ощадбанк», який почав надавати комунікаційній системі більш вагомого значення після революційних подій 2014 року. Почали з'являтися рекламні ролики нового формату, різні digital-проекти, загалом розпочався ребрендинг Банку (новий меседж, оновлений логотип та інші). Усі створенні та оновленні маркетингові комунікативні заходи були спрямовані на те, щоб надати цільовій аудиторії необхідну інформацію про нову або існуючу послугу, про зниження/збільшення відсоткових ставок на банківський продукт, переконати цільову аудиторію змінити ставлення до Банку. Проте стратегія потребує удосконалення [3].

Проведення ефективного управління маркетинговими комунікаціями ПАТ «Ощадбанк» вимагає врахування кількох особливостей, які не в повній мірі були враховані при розробці стратегії управління ПАТ «Ощадбанку», зокрема:

1. Дотримання логічного взаємозв'язку між цілями та плануванням господарської поведінки.
2. Необхідно враховувати попередній досвід клієнтів і особливості сприйняття повідомлень цільовими аудиторіями, на основі цього створювати рекламні заходи.
3. Раціональний вибір каналів подання інформації для клієнта.
4. Управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві має відбуватись за принципом зворотного зв'язку.

Для ефективного управління маркетинговими комунікаціями в Банку, вагоме місце має займати розробка та реалізація комунікаційної стратегії, алгоритм створення якої зображено на рис. 2

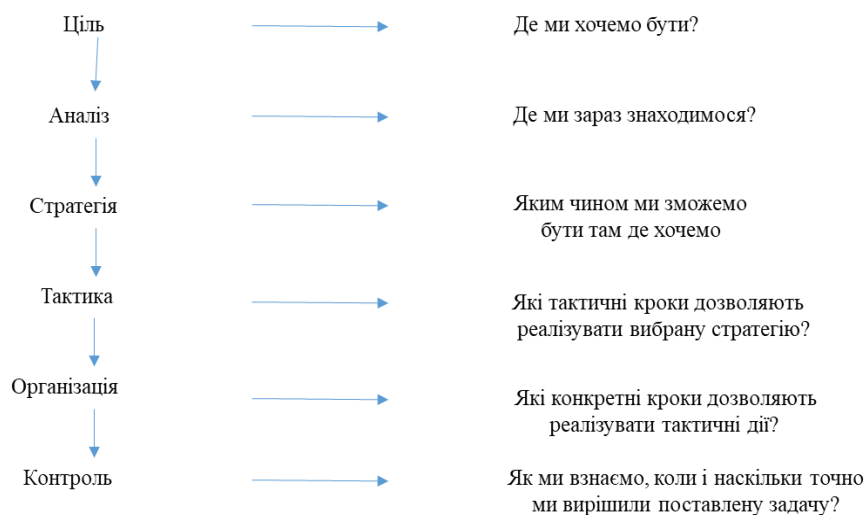


Рис. 2. Система управління маркетинговими комунікаціями

Джерело: [4].

Отже, для підвищення ефективності системи маркетингу досить важливим є аналіз того, які маркетингові комунікації впливають на лояльність споживачів та показники збуту, а також розроблена стратегія, яка поєднує усі засоби маркетингових комунікацій. А також необхідно надавати неабиякого значення комунікаціям у загальній системі управління.

**Список використаних джерел:**

1. Банки не шкодують грошей на саморекламу [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://finclub.net/ua/analytics/banki-ne-shkoduyut-groshej-na-samoreklamu.html>
2. Котлер Ф. та ін. [Основи маркетингу](#) / Ф. Котлер, В. Вонг, Дж. Сондерс, Г. Армстронг. - М.: Вільямс, 2007
3. Пойта І.О. Особливості застосування інструментів маркетингових комунікацій на підприємстві / І.О. Пойта [Електронний ресурс]: Формування ефективної моделі розвитку підприємства в умовах ринкової економіки: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 24-25 листопада 2016 р. – 2016. – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/411.pdf>
4. Романенко О.О. Модель управління комплексу маркетингових комунікацій підприємств [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.vmurol.com.ua/upload/publikatsii/nauka/2016/Model\\_upravlinnya\\_2011\\_1\\_18.pdf](http://www.vmurol.com.ua/upload/publikatsii/nauka/2016/Model_upravlinnya_2011_1_18.pdf)

**ЯРОСЛАВ ГУМЕНЮК,**  
Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Боцян Т.В.  
ЖДУ ім. Івана Франка

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ВІТЧИЗНЯНИХ ТОВАРІВ НА  
ЗОВНІШНІХ РИНКАХ**

На сьогодні проблеми конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в цілому та їх продукції зокрема виходять на перші позиції у вітчизняній науці в зв'язку з досить низьким рівнем конкурентоспроможності продукції українських підприємств та, відповідно, переважання імпорту над експортом. Тому досягнення конкурентоспроможності продукції як на світовому ринку та як вітчизняному ринку є одним із найважливіших завдань розвитку підприємства і країни в цілому, що нерозривно пов'язане з ефективністю виробництва і поліпшенням якості вже існуючого асортименту.

Проблеми оцінки конкурентоспроможності продукції знайшли своє відображення в працях зарубіжних вчених, а саме: І. Ансоффа, М. Альберта, П. Друкера, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, М. Мескона, М. Портера, Ф. Хедоурі, Е. Чемберлена та інших. Серед вітчизняних науковців, які здійснити значний вклад у дослідження даної проблеми це: О. Д. Гудзинського, П. Т. Саблука, В. Я. Месель-Веселяка, В. Я. Амбросова, М. Й. Маліка, О. М. Шпичака, О. В. Ульяновченка, Л. А. Євчука, І. В. Саєнка, Б. М. Хусаїнова, Я. Б. Базилюка, М. П. Канівського, І. В. Гуторова.

Загострення конкурентної боротьби (за збут своєї продукції, за місце на ринку) поміж підприємствами змушує їх шукати нові засоби впливу на рішення покупців. Одним з таких шляхів є створення товарів покращеного рівня якості. Тому загалом поняття конкурентоспроможності характеризує властивість об'єкта задовольняти певну конкретну потребу як порівняти з аналогічними об'єктами даного ринку [4].

Під конкурентоспроможністю продукції зазвичай розуміють сукупність властивостей, що відбиває міру задоволення конкретної потреби проти репрезентованої на ринку аналогічної продукції. Вона визначає здатність витримувати конкуренцію на ринку, тобто мати якісь вагомі переваги над виробами інших товаровиробників [5, с. 350].

Основними критеріями оцінки конкурентоспроможності продукції на зовнішньому ринку є:

- наявність споживача даного виду продукції;
- кількість конкурентів, які випускають аналогічну продукцію;

- обсяги виробництва й реалізації продукції підприємств-конкурентів у цілому й у сфері діяльності українського підприємства;
- важливість для конкурентів «панування» на тому сегменті ринку, який опанований чи планується до «завоювання» вітчизняним підприємством;
- основні напрямки конкурентної боротьби на зовнішньому ринку;
- оцінка стратегічної діяльності конкурентів;
- політика горизонтальної інтеграції (з метою виявлення можливостей проведення контролю та управління станом сектору певної галузі);
- розмаїття методів конкуренції (ціни, якість, технологічний рівень, дизайн продукції, сервісні послуги, імідж підприємства, товарний знак тощо);
- стабільність попиту на продукцію, яку має підприємство на кожному сегменті ринку.[2]

Якщо розглядати сучасну діяльність вітчизняних підприємств на зовнішньому ринку, то можна стверджувати про велику обмеженість експорту вітчизняних товарів: наша продукція більшою мірою представлена на ринках із переважно ціновою конкуренцією, тобто ринках сировинної продукції і стандартизованих масових готових виробів. В Україні на сьогодні дуже повільно відбувається переорієнтація з торгівлі сировиною і напівфабрикатами на торгівлю товарами з високою доданою вартістю, іншими словами – високотехнологічними виробами і це є найбільшою проблемою [3]. Тоді як сучасні тенденції світового ринку свідчать про перехід від цінової конкуренції до нецінової, тобто конкуренції технічного та якісного рівня продукції. У конкурентній боротьбі за ринки збуту перемагає не той, хто пропонує нижчі ціни, а той, хто пропонує вищу якість, оскільки продукція з кращою якістю значно ефективніша у використанні.

Для того, щоб вирішити проблему, яка склалася на даний момент з вітчизняною продукцією, потрібно здійснити заходи щодо підвищення конкурентоздатності вітчизняної продукції на міжнародному ринку:

По-перше - удосконалення стандартизації, як головного інструменту контролю та забезпечення заданого рівня якості на підприємствах, тобто впровадження комплексу систем управління якістю. Висока якість вітчизняної продукції сприятиме створенню високого іміджу України на міжнародних ринках.

По-друге - створення умов для поліпшення розвитку інноваційної діяльності, запровадження у виробництво новітніх технологій, сучасних виробів нової техніки, запобігання витоку талановитих розробників.

По-третє - своєчасна реакція на зміни кон'юнктури ринку: українські підприємства повинні оперативнo формувати раціональні та ефективні варіанти відповідей на ці зміни, а для цього необхідне досконале вивчення потреб ринку [1].

Отже, позиції вітчизняної продукції на зовнішньому ринку свідчать про дуже низьку конкурентоздатність вітчизняних підприємств у світі, що обумовлено рядом проблем, насамперед – сировинною структурою українського експорту. Для підвищення конкурентоздатності вітчизняної продукції, необхідно брати приклад з розвинутих країн, де конкурентоспроможність постійно перебуває в центрі уваги державних діячів та ділових кіл. Можна сказати, що українські підприємства мають великий потенціал для виходу на міжнародний ринок. Але тільки за умови комплексних дій держави можна вивести вітчизняну продукцію на конкурентоспроможний рівень.

#### **Список використаних джерел:**

1. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізми реалізації : [монографія] / Л. Л. Антонюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 275 с.

2. Багрова І.В., Редіна Н.І. та ін. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. Підручник/ Багрова І.В., Редіна Н.І., Власюк В.Є., Гетьман О.О. — К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 580 с.

3. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств / Балабанова Л.В., Холод В.В. — К.: «ВД Професіонал», 2006. — 448 с.

4. Конкурентоспроможність продукції як інструмент ефективного управління [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle>

5. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. — вид. 2-ге, перероб. та доп. — К. : КНЕУ, 2001. — С. 350.

**АННА КУЗОВЛЄВА,**  
Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Вікарчук О. І.  
ЖДУ ім. І. Франка

## **УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Управління підприємством як цілісність включає в себе управління різними аспектами його діяльності. Управління маркетингом - складний процес, який охоплює функції, пов'язані з ринком, потребами клієнтів, доставкою товарів, їх цінами, комунікацію зі споживачами тощо. Управління маркетингом передбачає вивчення нужд і потреб покупців, розподіл ринку на сегменти, виявлення найбільш перспективних із них, створення відповідно до цих сегментів окремих товарів та відповідної упаковки.

**Управління маркетингом** - це організований процес реалізації опрацьованих планів і інших маркетингових концепцій в реальних умовах діяльності підприємства. Управління маркетингом є процесом прийняття рішень стосовно діяльності фірми на ринку. Він включає планування, організацію, реалізацію на практиці та контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення та підтримку вигідних обмінів з цільовими споживачами з певною метою (одержання прибутку, зростання обсягів збуту, розширення частки ринку тощо). Отже, управління маркетингом охоплює ряд етапів [2].

**Планування** або процес аналізу умов діяльності підприємства і планування ринкових рішень - це систематичний процес діагностики і передбачення шансів, небезпек і засобів фірми, що дає можливість встановлення маркетингових цілей і визначення способів досягнення цілей [1].

**Організація** - це процес вмонтовування маркетингової діяльності в організаційну структуру фірми. Суть полягає у побудові таких організаційних структур, які передбачають і визначають місце маркетингових служб у фірмі [1].

**Реалізація** базується на координації діяльності різних структур і рівнів підприємства для кращої реалізації його завдань і, насамперед, кращого задоволення потреб ринкових покупців.

**Контроль** охоплює встановлення рівня планів і завдань, які має досягнути фірма, швидкість просування в їх досягненні, а також визначення засобів їх реалізації [1]. Організована система контролю повинна виконувати дві основних функції: діагностичну і прогностичну.

На спосіб опрацювання, реалізації і контролю виконання маркетингових планів суттєвий вплив має організація маркетингу на підприємстві, яка охоплює:

- встановлення місця маркетингових структур в організації всього підприємства:
- організацію самих маркетингових структур на підприємстві.



Реалізація обраної концепції згідно з орієнтацією маркетингу формує відповідне управління ним. З іншого боку, ефективність реалізації концепції маркетингу у значній мірі залежить саме від організаційної структури служби маркетингу. Вона може мати кілька варіантів побудови. Всі підрозділи служби можуть бути побудовані по-різному, проте спільним для них є те, що всі вони базуються на комерційному підході. Однак, на підприємствах, які виробляють специфічну продукцію, ці відділи інколи трансформуються в елементи технічної сфери.

Кожне підприємство створює відділ маркетингу з таким розрахунком, щоб він найкращим чином сприяв досягненню маркетингових цілей (виявленню не задоволеного попиту, географічне розширення ринку збуту, пошук нових сегментів ринку, збільшення прибутків тощо). Разом з тим маркетингові структури у значній мірі залежать від розміру ресурсів підприємства, специфіки продукції і ринків, на яких вони реалізуються.

Маркетингові організаційні структури є сукупністю підрозділів:

- групи (бюро, відділи, сектори) досліджень ринку;
- замовлень і планування асортименту продукції;
- управління процесами товарного руху;
- збуту готової продукції;
- ціноутворення, комунікацій;
- сервісу, організації фірмової торгівлі;
- маркетингового контролю та аналізу;
- закупівель матеріально-технічних ресурсів тощо.

Кожне підприємство самостійно, залежно від мети, формує свою маркетингову структуру, а тому існує безліч варіантів її побудови. Разом із тим, можна виділити кілька типових моделей. Серед них, насамперед, відмітимо інтегровані і не інтегровані маркетингові структури [2].

Не інтегровані маркетингові структури - це сукупність відповідних підрозділів, які у своєму впливі на споживача не скоординовані. Іншими словами - це збутова структура управління. Інтегровані маркетингові структури здійснюють свою діяльність комплексно і управляються з одного координуючого центру. Залежно від обраного типу моделі всі підприємства по-різному визначають свою стратегію та тактику поведінки на ринку. Між ними є окремі відмінності та специфічні особливості.

Основними варіантами інтегрованих організаційних структур управління маркетингом на підприємствах можуть бути:

- функціональна;
- ринкова (орієнтована на споживачів);
- товарно-ринкова (змішана).

Функціональна організація служби маркетингу передбачає, що відповідальність за виконання кожного функціонального завдання покладається на окрему особу або групу осіб.

Функціональна організація найкраще діє на підприємствах, де є невелика кількість товарів та ринків збуту власної продукції. Ця структура управління базується на поділі праці за встановленими функціями, на спеціалізації робітників. Функціональну структуру маркетингу характеризує слабка гнучкість стратегії, вона не сприяє динамізму і новаторству, в певній мірі є консервативною. У цілому, ця структура є ефективною формою організації тільки при стабільному виробництві обмеженого асортименту виробів. Функціональна маркетингова структура є базовою для всіх інших форм організації служби маркетингу [1].

Підприємствам, які виготовляють велику кількість різноманітних товарів, що вимагає специфічних умов виробництва і збуту, раціональніше було б застосувати товарну організацію структури управління службою маркетингу.



Суть товарної організації служби маркетингу полягає у розмежуванні товарних груп у товарній номенклатурі та закріплення за ними висококваліфікованих спеціалістів з необхідними знаннями та досвідом багатьох функціональних особливостей маркетингу.

Маркетинг окремої групи товарів набув широкого застосування в останні роки, тому що у країнах розвинутого ринку диференціація товарів виступає одним з головних чинників конкурентної боротьби.

#### **Список використаних джерел:**

1. [https://pidruchniki.com/1488060350054/marketing/upravlinnya\\_marketingom](https://pidruchniki.com/1488060350054/marketing/upravlinnya_marketingom)
2. <https://studin.ru/all/marketing-torgovlya/upravlinnya-marketingovoyu-diyalnistyu-pidpriemstva/teoriya/sutnist>

**ЛЮДМИЛА МАКОВІЙЧУК,**

Науковий керівник:

к.е.н доцент Вікарчук О.І

ЖДУ ім.І.Франка

### **МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

Підприємства які досягли успіху на ринку і пристосувалися до умов зовнішнього середовища, активно впроваджують маркетингу систему виробництва.

Під формування маркетингової діяльності підприємства розуміють процес становлення та розвитку підприємства. Саме маркетингова діяльність підприємства спрямована на те, щоб досить обґрунтовано встановити поточні, головні та дострокові цілі, виявити шляхи їх досягнення та реалізація ресурсів господарської діяльності, визначити асортимент і якість продукції, її пріоритети і майбутній прибуток. Основними принципами маркетингової діяльності є програмно-цільове управління, інноваційний підхід, орієнтація на попит інформаційного і фізичного маркетингу.

Застосування принципів маркетингу сприяє кращому використанню ресурсів, оскільки забезпечує наявність інформації про доцільні для підприємства види продукції та структуру факторів виробництва, вказує напрямки діяльності з точки зору сьогодення та майбутніх потреб ринку [5].

Сутність управління маркетингом полягає в тому, щоб знайти оптимальну кількість клієнтів, необхідних для реалізації всього виробленого фірмою в цей момент обсягу продукції. Це означає що підприємство має мати таку маркетингову систему, яка б дозволила максимально точно планувати свою маркетингову діяльність, правильно організувати роботу відділу маркетингу та контролювати ці процеси [4].

Головними цілями маркетингової діяльності повинні полягати в наступному:

- швидка адаптація маркетингової діяльності і всієї системи управління підприємств до мінливим як внутрішніх так і зовнішніх економічних умов;
- забезпечення підприємства в умовах економічного спаду і високої інфляції.

Велике значення для досягнення поставлених маркетингових цілей має створення організаційних підрозділів у службі маркетингу, рекомендується організувати такі структурні підрозділи:

1. Відділ з дослідження ринку, що включає: групу інформаційного дослідження; групу з дослідження попиту на продукцію, групу технічного обслуговування дослідження ринку.

2. Відділ з управління асортиментом продукції, що включає групу з управління асортиментом старої продукції, групу з управління асортиментом нової продукції.

3. Відділ сервісного обслуговування створюють лише на підприємствах, що роблять машини, складну техніку.

Управління маркетинговою діяльністю підприємства передбачає вирішення декількох завдань, а саме:

- пошук цільових ринків;
- проведення маркетингових досліджень;
- розробку конкурентного продукту.

Слід зазначити, що керівники українських компаній впроваджують стратегічні управління в діяльності підприємства, що працюють відповідно до обраної маркетингової стратегії. Це є важливим елементом в реалізації маркетингових дій в сфері для підвищення якості товарів. Тому особливе значення в даний час має підвищення кваліфікації працівників, та рівень їх професійних знань в якості послуг відповідної номенклатури [2, с. 131].

Перш ніж розробляти стратегію, необхідно оцінити готовність підприємства саме до такого, стратегічного підходу в управлінні. Саме це і є немаловажним елементом у процесі підготовки до впровадження підрозділів у підприємстві.

Водночас розвиток компетенції маркетингу на українських підприємствах можна окреслити як перехід від орієнтації збуту до орієнтації на споживача.

Але актуальним питанням залишається саме кадрове забезпечення маркетингової діяльності підприємства. Більшість керівників надають перевагу працівникам з досвідом роботи в певному ринку.

У більшості компаній України рішення щодо окремих елементів комплексу маркетингу залишається поза увагою відділу маркетингу.

Що стосується політики ціноутворення, то для вітчизняних підприємств характерною є політика пасивного ціноутворення, тобто встановлення цін на основі витрат. Таким чином, підприємствам для активізації маркетингової діяльності можуть бути здійснені заходи щодо вдосконалення основних інструментів маркетингу: товарної політики, асортиментної політики і цінової політики [1, с.67].

Окрім цього, до основних шляхів вдосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємств слід віднести

- Здійснення та розробку маркетингової діяльності підприємства;
- Створення повноцінних служб маркетингу;

Маркетингова діяльність підприємства всієї системи управління адаптується до мінливих внутрішніх і зовнішніх економічних умов, що відбувається за допомогою таких шляхів як підвищення агресивності маркетингової діяльності, прискорення темпів розробки нових видів продукції, перехід від мікросегментаційних стратегій, пошук інформації щодо нових потреб споживачів та відповідна модифікація маркетингових стратегій.

Маркетингова діяльність підприємства завжди починається з комплексного дослідження ринку. У ході роботи проводиться вивчення поведінки потреб споживачів, їх смаків та уподобань, мотивів, що спонукають до того щоб купити товар, і це дозволяє як найширше задовольнити їх потреби.

Дослідження ринку також передбачає вивчити і прогнозувати попит на товар, аналіз цін і товарів конкурентів, визначити місткість ринку і частки підприємства на ньому. За допомогою такого аналізу можна визначити привабливий напрям маркетингової діяльності, на якому підприємство може набувати конкурентних переваг [3, с.34].

Отже, відведення маркетингу належної ролі у стратегічному плануванні на підприємстві сприяють підвищенню ефективності діяльності вітчизняних підприємств.

Управління маркетинговою діяльністю визначає якісний склад комплексу маркетингу, через який здійснюється маркетинговий вплив на споживача, створює сприятливе внутрішнє середовище, має на меті доведення до керівництва і персоналу цінностей підприємства і його маркетингових цілей, найкращого задоволення потреб споживачів і збільшення клієнтської бази підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Алексунин В.А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учебник / под ред. проф. В.А. Алексунина. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2016. 716 с.
2. Сорочайкин А.Н. Методика оценки информационного потенциала предприятия // Вопросы экономики и права. 2012. № 12 (54). С. 130 - 135.
3. Крейчман Ф. С. Эффективная организация управления акционерными предприятиями в условиях рынка. М.: - «Финстатинформ», 2015. 113 с.
4. Business Planning in Turbulent Times: New Methods for Applying Scenarios / ed. by R. Ramirez, J.W. Selsky, K. van der Heijden. 2nd ed. London, 2014.
5. Ferrell O.C., Hartline M.D. Marketing Strategy. 4th ed. Mason, 2015.

**АЛІНА РОМАШКАН,**  
Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Вікарчук О.І.  
ЖДУ ім. Івана Франка

#### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ РИНКУ**

Досить мало підприємств на сьогоднішній день можуть успішно конкурувати на ринку без реклами в тому чи іншому її вигляді. На великих підприємствах, де є фахівці і забезпечена підтримка рекламної агенції, різні функції легко розподілити серед придатних для їх виконання працівників. Майже всі сфери ринкового господарства відчують справжню потребу в оперативному сповіщенні споживачів, донесенні до них максимум інформацію про товар і цю потребу задовольняє ціла мережа різних по структурі і можливостям рекламних організацій. З самого початку важливо пам'ятати, що рекламні оголошення, які ми бачимо і чуємо, є кінцевими продуктами цілого ряду досліджень, стратегічних планів, тактичних рішень і конкретних дій, складового в своїй сукупності процесу реклами.

Значний вклад в вивчення рекламної діяльності здійснили такі вчені вітчизняної та зарубіжної економічної науки: Волков Д., Ляшенко А., Макаренко Т., Маркушина Е., Олійник Т., Пилипчик В., Сергеев С., Скоробогатих І., Слабковский Ю., Соловйов В., Тарондо Дж., Томпсон А., Уайт С., Чеповой А., Шумейко А. та ін.

Відомий маркетолог Філіп Котлер, професор маркетингу Північно-Західного університету США, дає наступне визначення реклами: «Реклама являє собою неособисті форми комунікації, здійснювані за посередництвом платних засобів поширення інформації, з чітко вказаним джерелом фінансування» [3]. Широке визначення реклами, відбиваючи її сутність як багатоманітного суспільного явища сучасності, не виключає її підрозділу на окремі види [5].

Рекламна кампанія – це розроблений комплекс різних звернень, взаємопов'язаних рекламних заходів, що з'являються в ЗМІ протягом певного часу. Рекламна кампанія розробляється для досягнення поставлених маркетингових та рекламних цілей, а також для вирішення існуючих проблем.

Реклама постійно супроводжує людину щодня і масово діє на неї. Ми всі кожного дня підпадаємо під натиск реклами як адресати різних комерційних нагадувань. Вона слідує за нами на кожному кроці. Важко знайти людину, яка б не критикувала рекламу й не вважала, що добре в ній орієнтується. Тому дослідження проблеми організації і планування рекламної кампанії є особливо актуальним. Загальновідомим є той факт, що виробництво реклами є однією з сфер бізнесу. На сьогоднішній день з впевненістю можна сказати, що всі види підприємницької діяльності вже не можуть обходитись без використання реклами.

В даний час, на думку західних фахівців, конкуренція товарів переросла в конкуренцію «брендів». Вітчизняний рекламист І. Рожков дає визначення брендингу, як діяльності по створенню довгострокової переваги до товару, заснованої на спільному посиленому впливі на споживача упаковки, товарного знака, рекламних звернень, матеріалів сейлз-промоушн та інших елементів реклами, об'єднаних певною ідеєю і однотипним оформленням, що виділяє товар серед конкурентів і створюють його образ [4].

Брендинг представляє собою спільну творчу роботу рекламодавця, що реалізує організації та рекламного агентства зі створення і широкомасштабного впровадження в свідомість споживача персоналізованого бренд-іміджу - образу, замаркованих певним товарним знаком товару або родини товарів на основі серйозних маркетингових досліджень. Д. Огілві казав: «Виробник, який присвятить свою рекламу створенню найбільш сприятливого образу, найбільш опукло представить відміну свого бренду від конкурентів, завоює найбільшу частку ринку і буде отримувати максимальний прибуток протягом тривалого часу». Відомі приклади брендів, що лідирують на ринку США: одяг - «Levi's», спортивні товари - «Nike», безалкогольні напої - «Coca-Cola» [3].

Цілі проведення рекламної кампанії можуть бути найрізноманітнішими:

- впровадження на ринок нових товарів, послуг;
- стимулювання збуту товарів або збільшення обсягу реалізації послуг;
- перемикання попиту з одних товарів (послуг) на інші;
- створення сприятливого образу підприємства (фірми) і товару;
- забезпечення стабільності уявлень у покупців і партнерів про товар чи підприємство [1].

Тривалість рекламної кампанії залежить від поставленої мети, особливостей об'єкта рекламування, масштабів кампанії.

Рекламна кампанія – це система взаємопов'язаних рекламних заходів, котрі охоплюють певний період часу і передбачають комплекс застосування рекламних засобів для досягнення рекламодавцем конкретної маркетингової мети. Ефективність рекламної кампанії досягається шляхом використання різних видів реклами. Для проведення рекламної кампанії перш за все виділяють цілі, яких фірма хоче досягти в результаті проведення кампанії. Згодом формують план проведення рекламної кампанії, обираючи найбільш підходящий вид кампанії та переходять безпосередньо до її організації.

Для того, щоб реклама ефективно функціонувала у системі маркетингу підприємства, виконувала поставлені перед нею завдання та притаманні їй функції, вона має дотримуватись певних принципів, які зазначені у Законі України «Про рекламу» (стаття 7):

1. Головними принципами реклами є: законність, достовірність, точність, а також використання тих форм і засобів, які не будуть завдавати шкоди споживачеві реклами.

2. Реклама не повинна підривати довіру до реклами суспільства, а також має відповідати принципам добросовісної конкуренції.

3. Реклама не має містити інформацію або зображення, які порушують гуманістичні, етичні, моральні норми, ігнорувати правила пристойності.

4. Реклама має ураховувати особливу чутливість дітей та бути такою, щоб не завдавати їм шкоди [1].

Дослідженнями різних науковців здійснено спеціальну класифікацію принципів реклами у залежності від її властивостей зокрема:

- та реклама, яка була сприйнята свідомо, буде довше залишатися у пам'яті;
- найважливіша інформація у рекламі повинна бути розміщена на початку чи у кінці повідомлення, бо вона запам'ятовується краще, ніж та, яка була розміщена всередині;
- реклама повинна відрізнятися різноманітністю та незвичайністю матеріалу для покращення її запам'ятовування споживачами;
- інформація, про яку говориться у рекламі, не повинна суперечити усталеним переконанням, поняттям або менталітету споживачів, тоді вона буде запам'ятовуватися краще;
- при створенні реклами варто основні тенденції та напрямки громадського життя [4].

Отже, в сучасних умовах ринкової економіки, змін у кон'юнктурі ринку вагоме місце займають маркетингові дослідження, які надають обґрунтовану інформацію про результати аналізу ринкової ситуації. Сучасна реклама товарів і послуг являє собою велику сферу діяльності, активно використовує наукові розробки. Її основними завданнями є ознайомлення споживача з новим продуктом чи послугою і новою маркою, чітке виділення товарів і послуг серед конкуруючих, залучення уваги покупців і завоювання їх лояльності, формування вартості нематеріальних активів підприємства. Разом з тим, споживач, який адаптований до загального фону інформаційного перевантаження, все частіше ігнорує рекламу і рекламні повідомлення. В цих умовах важливим завданням є підвищення якості реклами з метою подолання імунітету, що виник у споживачів до комерційних комунікацій. Необхідні неординарні рішення щодо генерації творчої основи рекламної кампанії, нові підходи до традиційних схем її обґрунтування шляхом вдосконалення концептуальних засад, перегляду методик інформаційного забезпечення, стратегічного обґрунтування інтенсивності і тональності рекламного потоку з урахуванням правових і етичних норм, маркетингової діяльності підприємств.

#### **Список використаних джерел:**

1. Закон України «Про рекламу» від 3 липня 1996 року (остання редакція від 19.06.2007р.) // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 39. – Ст.181.
2. Джефкінс Ф. Реклама: практичний посібник / Френк Джефкінс; Доп. і ред. Деніела Ядіна / Пер. з англ. О.О.Чистякова. - 4-те вид.. – К.: Знання, 2001. – 456 с.
3. Друкер П. Эффективное управление: экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер: пер. с англ. М. Котельниковой. - М.: ФАИР -ПРЕСС, 2003. – 380 с.
4. Король А.Н. Организация и планирование рекламы: навч. посібник / А.Н. Король – Хабаровськ: ХГАЕП, 2002. – 124 с.
5. Пойта І.О. Проблеми та перспективи розвитку реклами у системі інструментарію маркетингу[Електронний ресурс] / І.О. Пойта // Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки. - 2017. - № 1. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2017\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2017_1_13)

**ІРИНА ШОМКО,**

Науковий керівник:

к.е.н, ст. викладач Клімова І.О

ЖДУ ім. Івана Франка

#### **МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ЇХ ОСОБЛИВОСТІ**

Практика організації маркетингових досліджень бере початок з 10-20-х рр. ХХ ст., хоча перші згадування про них відносяться ще до кінця ХІХ в. У цей період з'являються перші



служби, що частіше усього збирали та поширювали інформацію про тиражі журналів і характеристики їхніх читачьких аудиторій.

Сьогодні маркетингові дослідження є однією з важливих функцій маркетингової діяльності будь-якого підприємства. В сучасному світі дуже важко уявити успішних виробників які б не здійснювали маркетингові дослідження своїх покупців. Що ж таке маркетингові дослідження?

В основу сучасного трактування поняття терміну «маркетингове дослідження» покладено два базових англomовних терміни “market research” та “marketing research”. Дослівний переклад першого з них означає «дослідження ринку», другого – «маркетингові дослідження».

Маркетингові дослідження – це збирання, оброблення та аналіз даних з метою зменшення ризику і невизначеності, що супроводжується прийняттям маркетингових рішень.

Необхідність маркетингових досліджень зумовлена збільшенням конкуренції на ринках та необхідністю виробників швидко реагувати на зміни.

Принциповою особливістю маркетингового дослідження, що відрізняє його від збору і аналізу внутрішньої і зовнішньої поточної інформації, є цільова спрямованість на вирішення певної проблеми або комплексу проблем маркетингу.

Цілеспрямованість маркетингових досліджень можна пояснити тим, що будь-яке маркетингове дослідження має конкретну мету проведення та об'єкт дослідження.

Об'єктами маркетингових досліджень стають:

- ринки;
- конкуренти;
- споживачі;
- ціни.

Проведення маркетингових досліджень надає виробникам необхідну інформацію та дані, котрі впливають на прийняття рішень з питань маркетингової діяльності. Окрім цього, маркетингові дослідження надають виробникам нові знання про споживачів та їх вподобання. Завдяки таким даним, виробники краще реагують на зміну поведінки своїх споживачів та можуть впливати на їх рішення.

Основними принципами маркетингових досліджень є:

- системність;
- комплексність;
- регулярність;
- об'єктивність;
- точність;
- економічність;
- оперативність.

Проведення маркетингових досліджень є складним та поетапним процесом, котрий включає в себе такі етапи:

- постановка проблеми;
- визначення цілей дослідження;
- вибір методів дослідження;
- визначення типу необхідної інформації;
- процес отримання даних;
- обробка та аналіз даних;
- оформлення результатів дослідження.

Кожен з етапів процесу маркетингових досліджень потребує постановки питань та отримання на них повноцінної та своєчасної відповіді.

Організація маркетингових досліджень для підприємства полягає не лише у виборі мети та об'єкта, але і у виборі методу проведення дослідження.



Виділяють три види маркетингових досліджень, кожен з яких включає в себе сукупність різних методів маркетингових досліджень.

Кабінетний вид дослідження проводиться за рахунок використання вторинної маркетингової друкованої інформації. До цього виду входить такий метод маркетингового дослідження як економічний аналіз. Недоліком даного виду дослідження є ризик наявності застарілої інформації та часто не зрозуміло з якою метою була зібрана інформація.

Польове дослідження проводиться за допомогою використання особистих контактів. Відбувається збирання первинної інформації. До цього виду дослідження можна віднести анкетування та інтерв'ю. Польові дослідження дозволяють виробникам швидко ознайомитися з конкретними вимогами ринку, методами збуту, поведінкою споживачів. Проте, саме польові дослідження є найдорожчими, а терміни збирання та обробки інформації тривалими.

Пілотні дослідження використовуються виробниками як метод прогнозування збуту нових товарів. Основним методом цього виду є спостереження та експеримент. Сутність цього методу дослідження полягає у випробуванні нових елементів комплексу маркетингу фірми. Недоліком цього виду є велика вартість проведення та суб'єктивність суджень експертів які проводять дослідження.

Панельні дослідження характеризуються тим, що вони проводяться регулярно з однією групою споживачів, основним методом цього виду є метод фокус-груп. Даний вид методів маркетингових досліджень має великий ризик у тому, що споживачі можуть оцінювати суб'єктивно.

Маркетингові дослідження проводяться або виробниками самостійно, або за допомогою залучення спеціалізованих організацій з проведення маркетингових досліджень. В маркетингових дослідженнях головну роль відіграє маркетингова інформація. Маркетингова інформація – це сукупність відомостей, або даних про будь-який об'єкт або процес дослідження.

Маркетингова інформація поділяється на первинну та вторинну. Первинна інформація збирається в процесі маркетингового дослідження вперше, а вторинна є друкованою інформацією, яку в процесі дослідження аналізують. Недоліком використання вторинної інформації в маркетингових дослідженнях є ризик її недостовірності та інша мета збирання викладених даних.

Отже, можна зробити висновок, що маркетингові дослідження це не просто процес збирання даних, це пошук рішень вирішення маркетингових питань, від яких залежить успіх та розвиток підприємства. Достовірність маркетингових досліджень залежить від кваліфікованості працівників які проводять дослідження.

#### **Список використаних джерел**

1. Брассингтон Ф., Петтитт С. Основы маркетинга – Д.: Баланс Бизнес Букс, 2007. - 768 с.
2. Матвійв М.Я. Маркетинг знань: методологічний та організаційний аспекти. Т.: Економічна думка, 2007., 448 с.
3. Шумейко В.О. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах: [навчальний посібник] / В.О Шумейко. – Київ: “Знання”, 2009. – 46 - 49 с.

**СЕКЦІЯ 3  
УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

**В'ЯЧЕСЛАВ БІЛЕЦЬКИЙ,**  
Науковий керівник:  
к.е.н., професор Павловська Л.Д.  
ЖДУ ім. Івана Франка

**ФУНКЦІЇ ЛІДЕРА В КОЛЕКТИВІ**

На сьогодні проблеми лідерства виходять на перші позиції у вітчизняній науці в зв'язку з досить низьким його рівнем на українських підприємствах. Україна має потребу в новому поколінні лідерів, які мають стратегічне мислення, впевненість в успіху, неординарне бачення ситуації, не боязкі до ризику, впевнені в собі, здатні очолити організації – це ті люди, які потрібні країні. Звичайно, що ріст, авторитет кожного лідера починає своє формування з виконання функцій, які на нього покладаються. Тому дуже важливо на даний момент зрозуміти ці функції.

Проблемами лідерства та функціями лідерів займалися такі вітчизняні вчені, як: І.Г. Столяр, Л.І. Уманський, Б.Д. Паригін, В.Г. Городяненко, А.І. Кравченко, М.О. Калмакан та ін. Серед зарубіжних соціологів і психологів: А. Філлей, Ч. Хенді, Р. Хаус, Р. Ліпіт, К. Левін, А. Корман, Дж. Френч, Е. Флейшман, М. Харріс, Д. Макгрегор та інші.

Лідерство – це відносини підпорядкування та домінування, дій і впливу в системі внутрішньогрупових відносин, а лідер – це людина, яка повинна задовольняти інтереси та потреби членів групи, не виходячи за межі права і цивільних норм, щоб не зробити своє оточення залежним від власних благодіянь. Лідер (від англ. leader - провідний) – член групи, за яким вона визнає право приймати відповідальні рішення в значущих для неї ситуаціях, тобто найбільш авторитетна особистість, реально грає центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємовідносин у групі [1]. Лідер має задовольняти потреби та інтереси членів колективу, не виходячи при цьому за межі цивільних норм та права. Оскільки це може змусити членів колективу стати залежними від благодіянь лідера.

Важливим аспектом людської організації влади є – відносини лідера та його оточення. Усвідомлення особистої відповідальності, принциповість, цілеспрямованість перед групою, якою керує, розуміння її запитів і завдань є невід'ємними якостями лідера. Вони мають бути вироблені і у членів групи, бо саме вони і об'єднують лідера з його оточенням. При гарному настрої група працює більш успішно, досягає кращих результатів, використовуючи при цьому менше зусиль. Завдання лідера – менше помилятися, досягати успіху, що буде сприяти ефективності роботи всієї групи. На практиці робота лідера полягає у використанні певних способів та прийомів впливу на працівників з метою досягнення місії та цілей організації. Вони спрямовуються на об'єкти управління (підрозділ, відділ та ін.), тобто на робітників, які здійснюють певну діяльність.

Сфера дії лідера має широкий спектр застосування. До неї відносять: групову динаміку, внутрішньогрупові та міжгрупові відносини, керування явищами та сторонами життя колективу. Вплив лідера формує певні групові цілі, ролі та певні характеристики, як: згуртованість, інтеграція, солідарність та ін. Лідер повинен бути провідником ідей, що сприяють розвитку групи і відповідають їх інтересам. Однак це неможливо без виховання і самовиховання кожного лідера. Справжнього лідера можна впізнати за його справжнім природним правом сильної, вольової, професійно-грамотної та інтелектуальної особистості вести за собою людей.

Кар'єра лідера не лише залежить від загальних умов, в яких він діє, але і від особистих якостей лідера, від того, як він виконує основні свої функції (рис. 1).

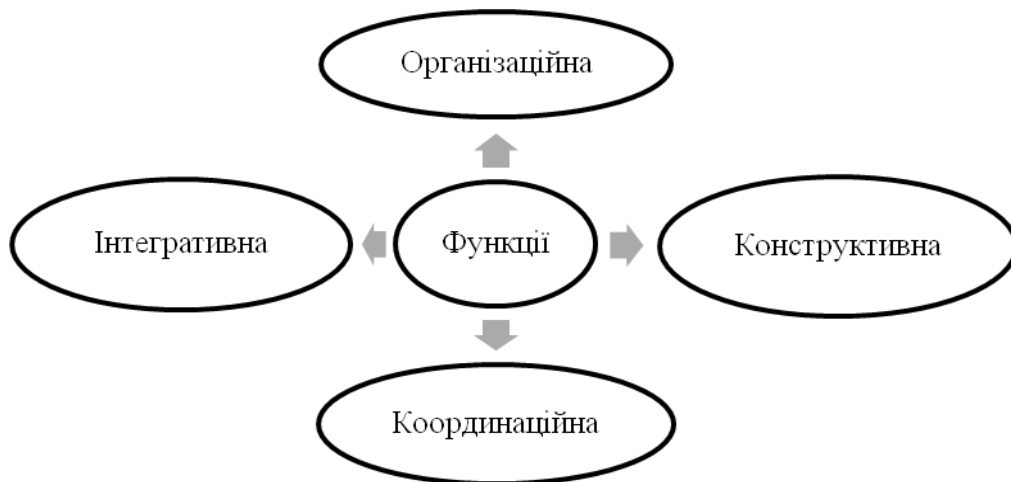


Рис. 1.1. Функції лідерства

Джерело: [2, с. 94]

Конструктивна функція – це вираження інтересів групи в конкретних завданнях. Вона повинна бути зорієнтована на задоволення інтересів усіх чи принаймні більшості членів групи. Необхідною умовою лідерства та його успіху є здійснення конструктивної функції.

Організаційна функція – формальний лідер здійснює підбір кадрів і вироблення системи управління групою. Лідер формує групу, розподіляє в ній обов’язки (соціальні ролі), створює умови для нормальної життєдіяльності групи, контролює та регулює відносини між членами колективу.

Координаційна функція – узгодження дій окремих членів групи та напрямів їх діяльності для виконання завдань, що мають значення для групи. Інтегративна функція – згуртування однодумців, оточення лідера для виконання головних завдань малої групи.

Також однією з головних функцій є розв’язання проблеми прийняття рішень, яку уособлює в собі інтегративна функція. Прийняття єдиного рішення з важливих для групи при цьому це оптимальне вирішення важливої задачі, однак не результат певного компромісу. Потрібно також знайти таке рішення, яке було б найефективнішим.

Отже, нами в контексті даного дослідження визначено основні функції лідера та з’ясовано в чому вони полягають

#### Список використаних джерел:

1. Бородатий В.П., Крижко І.Д., Ягодзінський А.Й. Управління персоналом: Навч. посібник. – К.: ІЗМН, 2007. – 272 с.
2. Огаренко В.М., Малахова Ж.Д. Соціологія праці: Навчальний посібник. – Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ», 2001. - 306 с.

**ТЕТЯНА ГРЕСЬ,**

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Боцян Т.В.

ЖДУ ім. Івана Франка

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Забезпечення ефективності функціонування підприємства потребує найповнішої реалізації всіх його потенційних можливостей, серед яких важливим є потенціал живої праці. Розвинений трудовий потенціал для підприємства є вирішальним чинником високої

конкурентоспроможності, оскільки відіграє триєдину функцію: економічну – від кількісно-якісних характеристик трудового потенціалу залежить продуктивність праці, якість продукції, рентабельність, окупність виробничих витрат; інноваційну – носії трудового потенціалу є активними суб'єктами оновлення, інноваційного розвитку виробництва, науково-технічного прогресу; корпоративну – імідж підприємства здебільшого формується ступенем професіоналізму персоналу, типом їх трудової поведінки, рівнем довіри керівництву і прихильністю цілям виробничої діяльності, рівнем корпоративної культури. В сучасних умовах конкурентного середовища кадрові рішення повинні мати стратегічну спрямованість, тобто враховувати майбутні потреби підприємства у кількості та якості працівників.

Найбільш розвинуті дослідження стратегічного кадрового менеджменту в зарубіжних країнах, серед яких фундаментальними є праці вчених А. Чандлера, К. Ендрю, Ж. Бовера, Ш. Гофера, Д. Шендела, І. Ансоффа, М. Портера та інших.

Вітчизняний досвід стратегічного управління персоналом охоплює останнє десятиріччя. Сучасні наукові дослідження стратегічного кадрового управління представлені працями В. М. Колпакова, Г. А. Дмитренко, О. В. Крушельницької, Г. В. Косовської, Є. П. Качана, Д. Г. Шушпанова, З. Є. Шершньова, С. В. Оборської та інших. Незважаючи на поширення в останній час досліджень у цьому напрямі, в Україні залишаються невирішеними питання стратегічного управління трудовим потенціалом.

Трудовий потенціал підприємства у кількісному вимірі – це зайняті в його діяльності, тобто персонал підприємства. Потенційна сутність цієї категорії розкривається в якісних характеристиках персоналу, в його невикористаних інтелектуальних, комунікативних, психофізіологічних можливостях, які формують творчий, інноваційний, освітній потенціал підприємства. Тому мета управління трудовим потенціалом підприємства полягає у створенні таких умов і систем стимулювання трудової діяльності, які будуть сприяти найбільш повній реалізації всіх можливостей персоналу, розкриттю, розвитку і використанню нових, необхідних для підвищення конкурентоспроможності підприємства ресурсів праці [1].

Стратегія розвитку і ефективного використання трудового потенціалу спрямована на забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства шляхом задоволення виробничої потреби у висококваліфікованих, прихильних і високомотивованих працівниках, які здатні забезпечити стійку конкурентну перевагу. Стратегічними цілями має бути не тільки досягнення певних соціально-економічних показників, а, передусім, координація дій усіх структурних підрозділів на реалізацію стратегічних пріоритетів. Стратегія є оптимальним комплексним планом, який визначає напрям розвитку підприємства і дозволяє досягти поставлені цілі [2].

Головна мета стратегії реалізується через виконання основних задач, ієрархія яких ґрунтується на важливості і гостроті вирішення соціально-трудових проблем. Найвищу значущість має реалізація тих задач, які спрямовані на комплексне вирішення декількох проблем.

До кола основних задач стратегії розвитку і ефективного використання трудового потенціалу слід віднести:

- підвищення ефективності виробництва і якості праці і на цій основі стабільний соціально-економічний розвиток підприємства;

- підвищення конкурентоспроможності продукції, розширення напрямів її виходу на міжнародні ринки;

- формування ефективної диференційованої системи матеріального і морального стимулювання на основі результатів праці, компетентності, кваліфікації та особистого внеску працівників, що зорієнтована на зростання конкурентоспроможності і рентабельності виробництва;

гарантування визначеного рівня заробітної плати, соціальних пільг, стабільності робочого місця працівнику за умови виконання ним поставлених виробничих задач і відповідності рівня його кваліфікації і професіоналізму вимогам виробництва;

забезпечення продуктивної зайнятості, раціоналізація процесів праці і виробництва для зниження витрат праці;

оптимізація кількості і якості трудового потенціалу відповідно до потреб виробництва, стабілізація кадрів з метою підвищення ефективності праці;

гарантування соціально-економічного захисту працівників за допомогою формування гнучкої системи соціального забезпечення, соціальна підтримка персоналу через систему соціальної допомоги;

підтримка соціальної злагоди на підприємстві на основі розвитку системи соціального партнерства;

розвиток виробничої демократії;

забезпечення сприятливих умов праці, що сприяють збереженню здоров'я і працездатності трудящих, використання системи компенсації втрат;

формування високої якості робочої сили, розвиток внутрішніх здібностей персоналу шляхом створення можливостей для безперервного навчання і постійного інтелектуального розвитку;

створення системи заохочення працівників до використання свого інтелектуального потенціалу (раціоналізаторство, творчість, винахідницька діяльність у праці), розвиток творчого потенціалу шляхом формування ефективної системи морального і матеріального стимулювання з метою інноваційного розвитку підприємства;

створення ефективних систем організації і нормування праці, що забезпечують повне і раціональне використання трудового потенціалу, високу продуктивність, якість праці;

підвищення якості трудового життя як основи розвитку й ефективного використання трудового потенціалу з метою задоволення потреб працівників і роботодавця;

упровадження принципів корпоративної культури, об'єднання трудящих у досягненні значущих для роботодавця і працівників цілей.

Отже, стратегія є оптимальним комплексним планом, який визначає напрям розвитку підприємства і дозволяє досягти поставлені цілі.

Таким чином, використання стратегічних методів в управлінні трудовим потенціалом дозволяє:

- 1) досягти зростання рентабельності виробництва
- 2) досягти зростання конкурентоспроможності підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Стратегічне управління розвитком і ефективним використанням трудового потенціалу підприємства / Л. В. Шаульська // Економіка промисловості. – 2012. – № 5. – С. 182–189.
2. Бінюк Ю. В. Світовий та вітчизняний досвід управління стратегічним потенціалом підприємства в системі підвищення рівня конкурентоспроможності [Електронний ресурс]/Ю.В.Бінюк.–Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/27\\_OINXXI\\_2011/Economics](http://www.rusnauka.com/27_OINXXI_2011/Economics)
3. Арзамасова О.В. Дефеніція «кадровий потенціал»: дослідження сутності/О.В.Арзамасова//Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – №4. – С. 102-106



**СВІТЛАНА ІСНЮК,**  
Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Боцян Т.В.  
ЖДУ ім. Івана Франка

## **КОНТРОЛІНГ РИЗИКІВ ТА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ: АНАЛІЗ ДЕФІНІЦІЙ**

Ідея інтегрованого підходу до управління не нова, і передбачає охоплення всіх процесів у рамках однієї системи. Процеси, що є ризикованими та стосуються ризиків теж об'єднують в загальні системи. Такі системи функціонують на практиці маючи назви «контролінг ризиків», «ризик менеджмент», «система управління ризиками» тощо. В рамках одного підприємства це є прийнятним, і на практиці не викликає ніяких питань. Проте в теорії досить часто виникає плутанина з назвами, оскільки одночасно використовуються різні поняття, які то звужуються за своїм значенням то розширюються. Це відмічають і ряд дослідників, відзначаючи, що термінологія контролінгу ризику та ризик-менеджменту не уніфікована.

З'ясуванню сутності найбільш поширених назв «контролінг ризиків» та «ризик-менеджмент» присвячена дана робота. Розглянемо, як трактуються досліджувані нами поняття в літературі. Для порівняння в рамках даної роботи нами проаналізовані німецькі, російські та українські літературні джерела.

М. Дідерігз [7] розглядає контролінг ризиків як інформаційно-аналітичну підтримку ризик-менеджменту, але у складі загальної системи контролінгу на підприємстві. Автор вважає, що істотна відмінність полягає в тому, що ризик-менеджмент з самого початку направлений на систематичне поводження з ризиком, тоді як контролінг ризиків спрямований на цільове управління та підтримку керівництва. Т.Райхман [8] робить наголос саме на координаційній складовій контролінгу ризиків, роблячи акцент не стільки на підтримці ризик-менеджменту, скільки на досягненні стратегічних цілей підприємства.

Г.М. Шахдинаров [6] розглядає контролінг ризиків переважно як елемент антикризового контролінгу, при цьому автор ототожнює поняття "контролінг" та "контроль". На нашу думку, така позиція не відповідає сучасним тенденціям контролінгу, оскільки контроль – це лише одна з функцій контролінгу. Багато наукових публікацій на тему контролінгу ризиків належить А.С. Вагановій, яка розуміє під ним орієнтовану на досягнення цілей в області управління ризиками підприємства інтегровану систему інформаційно-аналітичної та методичної підтримки ризик-менеджменту по всім функціональним сферам діяльності [2]. Основною метою контролінгу ризиків автор вважає забезпечення ризик-менеджменту комплексною інформацією, що необхідна для попередження можливої дестабілізації діяльності підприємства (превентивний контроль) та її подолання з найменшими втратами.

Серед вітчизняних економістів, що займалися проблематикою контролінгу ризиків в першу чергу варто відзначити І.О. Бланка [1], що визначає фінансовий ризик-контролінг як управляючу систему, яка координує взаємозв'язки між формуванням інформаційної бази, фінансовим ризик-аналізом, фінансовим ризик-плануванням та внутрішнім ризик-контролем, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках управління фінансовими ризиками підприємства, своєчасному виявленню відхилень фактичних його результатів від запланованих та прийняття оперативних управлінських рішень, направлених на його нормалізацію. О.О. Терещенко [5] під контролінгом ризиків розуміє сукупність функцій та інструментів, які спрямовані на побудову та забезпечення функціонування інтегрованої системи ризик-менеджменту. Зміст контролінгу ризиків полягає в систематичній ідентифікації, оцінюванні та виробленні рекомендацій щодо нейтралізації ризиків, а також у складанні звітності з управління ризиками. М.В. Ніколайчук [3] вбачає роль контролінгу ризиків, як підсистеми фінансового управління підприємством,



перш за все, у підтримці та наданні допомоги керівнику. Спираючись на дані обліку, як джерела інформації, спеціалісти з контролінгу вивчають явища і процеси, що відбуваються в компанії, виявляють слабкі місця, порівнюють фактичні параметри із запланованими, виконують аналіз причин відхилень, пропонують обґрунтовані заходи, спрямовані покращити стан справ на підприємстві та створити передумови ефективного розвитку.

Проведений аналіз публікацій показав, що серед вчених немає єдності щодо тлумачення термінів «контролінг ризиків» та «ризик-менеджмент», більше того, вченими чітко не визначено межі даних понять, проте проведений критичний аналіз дозволяє нам сформулювати власні визначення та відобразити схематично взаємозв'язок понять.

Ризик-менеджмент – це система виявлення, аналізу, оцінки, планування, розподілу, протидії та контролю за ризиками. Контролінг ризиків – інформаційно-аналітична система підтримки ризик-менеджменту, що створена з метою надання інформації для ідентифікації, аналізу, оцінки, планування, розподілу, протидії та контролю ризиків. Взаємозв'язок цих понять відображено на рис. 1.

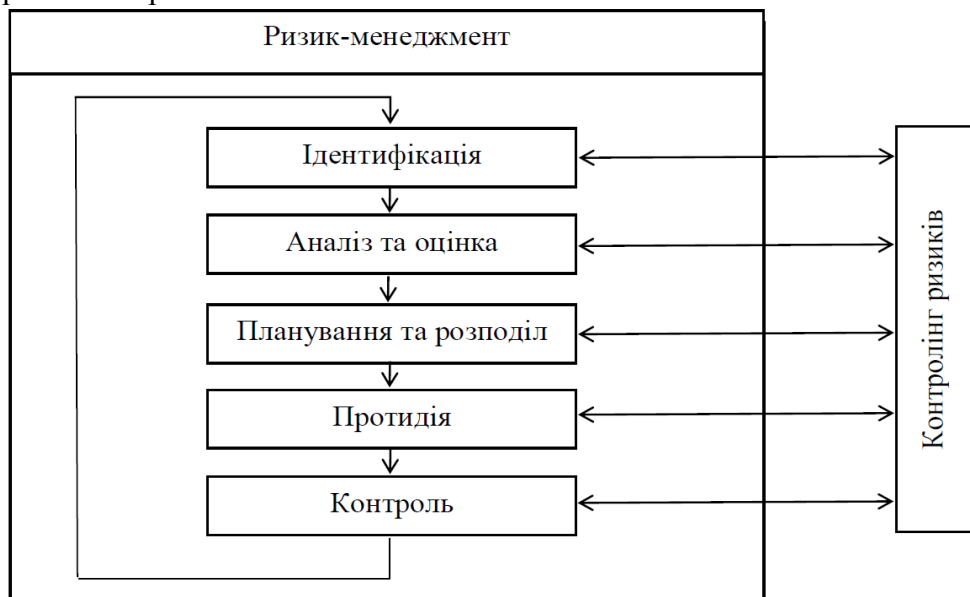


Рис.1.1. Схема взаємодії ризик-менеджменту та контролінгу ризиків

#### **Список використаних джерел:**

1. Бланк І.О. Управління фінансовими ризиками / І.О.Бланк. – Київ : Ніка-Центр, 2005. – 600 с
2. Ваганова А.С. Научно-методические аспекты риск-контроллинга на промышленных предприятиях: автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук. : спец. 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством" / А.С.Ваганова. – Н. Новгород, 2010. – 24 с.
3. Ніколайчук М.В. Управління фінансовими ризиками на підприємствах реального сектору економіки, дисертація на здобуття вченого ступеню канд. економ. наук : 08.00.08 / М.В. Ніколайчук. К., 2013. – 172 с.
4. Прохорова В.В. Контролінг – від теорії до реалізації на практиці: монографія / Прохорова В.В., Мартюшева Л.С., Петрусевич Н.Ю., Прохорова Ю. В. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2006. – 200 с.
5. Терещенко О.О. Фінансовий контролінг: навч. посібник. / О.О. Терещенко, Н.Д. Бабяк. – КНЕУ, 2013. – 407 с.
6. Шахдинаров Г.М. Методы и модели риск-контроллинга в антикризисном управлении предприятием: автореф. дис. д-ра экон. наук : спец. 08.00.05, 08.00.13 / Г.М. Шахдинаров: СПб., 1999. – 27 с.

7. Diederichs M. Risikomanagement und Risikocontrolling / M.Diederichs. – Munchen : Vahlen, 2004. – 271 S.

8. Reichmann T., Baumol U., Kisler M. Controlling mit Kennzahlen: Die systemgestützte Controlling-Konzeption mit Analyse- und Reportinginstrumenten / T. Reichmann, U. Baumol, M. Kisler. – Vahlen : Munchen, 2011. – 900 S.

**ВІТА КОЗАЧУК,**  
Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Боцян Т.В.  
ЖДУ ім. Івана Франка

### **ВПЛИВ КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

У сучасному світі питання використання культури у процесах управління та формування відповідного корпоративного духу працівників набуває особливого значення. Це пов'язане, зокрема, з тим, що високий рівень корпоративної культури виступає ключовим фактором довгострокової ефективності підприємства, за рахунок впливу на мотивацію працівників, продуктивність й ефективність їхньої трудової діяльності.

Метою цієї роботи є дослідження змісту культури та її роль на ефективність діяльності організації.

Саме культура обумовлює відмінність між компаніями і приносить успіх у конкурентній боротьбі.

Процес формування культури складний і довготривалий, що вимагає вмілого застосування різних методів, форм та засобів. Дуже важливо, щоб формування культури організації відбувалося індивідуально відповідно до особливостей організації.

Поглиблення ринкових відносин, зміна форм власності, методів управління та кризові процеси в економіці визначають необхідність пошуку нових методів підвищення ефективності діяльності організацій.

Культура – це сукупність пануючих в організації ціннісних уявлень, норм і зразків поведінки, що визначають зміст і модель діяльності співробітників незалежно від їх посадового становища і функціональних обов'язків. На кожному підприємстві культура складається зі самостійних напрямків: культура умов праці, культура засобів праці і трудового процесу, культура міжособистісних відносин, культура управління та культура працівника. Науковці виділяють два основних підходи до розуміння сутності культури: прагматичний та феноменологічний. З погляду феноменологічного підходу культура – явище, яке неможливо формувати та яке має лише опосередкований вплив на ефективність діяльності організації. В центрі уваги прагматичного – можливість свідомого формування культури, її важлива роль в процесі управління підприємством в цілому [1].

Дослідження ролі культури передбачає вивчення документів, спостереження за стилем управління, довірче спілкування із співробітниками на всіх рівнях ієрархії організації. Збір інформації дозволяє створити профіль організаційної культури, в якому відображаються: зміст цінностей, їх узгодженість, загальна спрямованість. Ціннісні орієнтації інтерпретуються однозначно і поділяються усіма або більшістю учасниками організації; організація створює умови, які мотивують працівників бути причетними до неї, вважати, що життєдіяльність організації тісно пов'язана з їх власною діяльністю, і вони взаємозалежні.

Вплив культури на ефективність організації визначається насамперед її відповідністю загальній стратегії організації. Вітчизняні дослідження в галузі менеджменту підтверджують важливий позитивний вплив організаційної культури на ефективність. Зокрема, Гавкалова

Н.Л. доводить, що «культура відіграє одну із провідних ролей у процесі забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємстві». Культура розглядається вченим як важливий фактор формування інтелектуального капіталу і системоутворюючий чинник функціонування механізму ефективності менеджменту персоналу [2].

Культура впливає на ефективність діяльності підприємств двома шляхами. Перший – культура й поведінка взаємно впливають один на одного, другий – культура впливає не стільки на те, що люди роблять, скільки на те, як вони це роблять. Стаючи членом організації, кожний з нас поступово засвоює її правила і норми поведінки, а також ідеали, які можуть надалі стати ціннісними і життєвими орієнтирами особистості. Культура – це потенціал організації, який проявляється в конкретних економічних і фінансових показниках у майбутньому, а інвестиції в організаційну культуру – це інвестиції в потенціал організації та розвиток персоналу. А ефективна культура – це культура, що сприяє зростанню прибутку організації та конкурентоспроможності. Наявність ефективної корпоративної культури має велике значення для організації.

По-перше, культура надає працівникам корпоративної ідентичності, визначає внутрішньо групове уявлення про організацію, є важливим джерелом стабільності і наступності. Це створює у працівників почуття надійності організації і свого місця в ній, соціальної захищеності.

По-друге, знання цінностей, норм і правил, які сформувалися в організації, допомагають новим працівникам правильно інтерпретувати події, що відбуваються в ній, і відповідно визначити свою поведінку.

По-третє, культура більше, ніж щось інше, стимулює самосвідомість і високу відповідальність працівника, що виконує поставлені перед ним завдання. Механізми впливу корпоративної культури на діяльність організації полягають у тому, що працівники прогнозують розвиток ситуації, щодо якої, керуючись цінностями, оцінюють і вибудовують моделі своєї поведінки та спілкування [3].

Отже, саме культура точно визначає поведінку працівників. Передбачуваність, упорядкованість і послідовність діяльності у організації формується за допомогою високої формалізації. Ефективна культура досягає того ж результату без ведення якої-небудь документації і розподілів. Більше того, вона може бути більш ефективною, ніж будь-який формальний структурний контроль. Чим сильніша культура організації, тим менше управлінському персоналу потрібно приділяти уваги розвитку формальних правил і положень для керування поведінкою працівника. Це закладено у підсвідомості працівника, що приймає культуру організації [4].

Головна мета впровадження культури у функціонування організації – це створення однаковості фахівців при прийнятті рішень. Корпоративна культура припускає передбачуваність і керованість поведінки, тактичну або стратегічну спрямованість; об'єктом її впливу є люди. Оцінка культури як «успішна» може бути надана тільки тоді, коли вона сприяє формуванню відчуття добробуту і сприяє досягненню поставлених цілей.

Спроможність встановити сильну індивідуальну відповідальність за стратегічний успіх і створити атмосферу, у якій все націлене на кінцевий результат, є одним із найбільш цінних навиків при реалізації стратегії. Коли результати роботи організації близькі до піку можливого, не тільки безпомилкова діяльність визначає стратегічний успіх, але і корпоративна культура, складовою частиною якої є культ удосконалення. При цьому культ удосконалення не треба плутати з таким відчуттям працівників, як щастя, задоволення або гарна робота.

Культура – це потужний інструмент, що дозволяє об'єднати трудову ініціативу всіх співробітників. Своєчасна діагностика і спостереження за станом лояльності співробітників організації така ж необхідна задача в управлінні, як і звичний підбір і розвиток персоналу. Корпоративна культура виступає ефективним інструментом мотивації персоналу

підприємства та підвищення якості виробництва. Корпоративна культура покликана формувати внутрішню мотивацію співробітника, надавати ґрунт для його творчої реалізації, що тільки позитивно буде впливати на ефективність діяльності організації та надасть можливість для подальшого динамічного розвитку.

Також, запорукою ефективності підприємства є обґрунтована система мотивації персоналу, забезпечення оптимальної взаємодії індивіда і організації. «Яким би чином людина і організація не намагалися звести свою взаємодію тільки до виконання певних робіт на певному робочому місці, у них це ніколи не вийде. Взаємодія людини і організації завжди ширше, так як людина ніколи не буде незведена до рівня машини, а організаційне оточення – до робочого місця...» [5]. Вміле управління культурою та використання її потенціалу робить можливими підвищення ефективності діяльності організації та позитивні економічні наслідки, такі як підвищення відданості працівників та розвиток співпраці, вища продуктивність праці, краще виконання своїх функцій і покращення процесу прийняття рішень.

#### **Список використаних джерел:**

1. Клейнер Г.Б. Развитие теории экономических систем и ее применение в корпоративном и стратегическом управлении. – М.: ЦЭМИ РАН, 2010. – 59 с.
2. Тимцуник В.І., Белова О.І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством / В.І. Тимцуник, О.І. Белова // Науковий вісник академії муніципального управління. – 2011. – № 2.
3. Гавкалова Н.Л. Формування соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Н.Л. Гавкалова. – Харків, 2009. – 28 с.
4. Грішнова О.А. Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в корпоративній системі / О.А. Грішнова // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Спец. вип.: у 3 т. Соціально- трудові відносини: теорія і практика. – К. : КНЕУ, Т. 1, 2010 – 468 с
5. Чернишова А.О. Деякі аспекти корпоративної культури організації / А.О. Чернишова // Наукові праці: економічні науки. – 2010. – К. : КНТУ, Вип. 17.

**МАКСИМ КУЧЕР,**  
Науковий керівник:  
к.е.н., ст. викладач Мосійчук І.В.  
ЖДУ ім. І.Франка

#### **КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА**

Одним із найсучасніших шляхів втілення соціального спрямування підприємств є корпоративна соціальна відповідальність. Аналізуючи значну кількість представлених у вітчизняній і закордонній літературі визначень корпоративної соціальної відповідальності, можна виділити такі аспекти, на яких зазвичай фокусується тлумачення даного поняття:

- соціальний (відповідальна побудова відносин між бізнесом і суспільством);
- економічний (відповідальне ставлення до соціально-економічних та фінансових аспектів діяльності);

– стейкхолдерський (відповідальне ставлення до зацікавлених в діяльності компанії осіб або їх груп);

– волонтерський (відповідальність та діяльність на добровільних засадах) [1].

Корпоративна соціальна відповідальність підприємства передбачає низку різноспрямованих дій, які в кінцевому підсумку здійснюють вплив на оточення підприємства. При цьому, що характерно, цільовою аудиторією корпоративної соціальної відповідальності підприємства є саме люди: персонал підприємства, стейкхолдери, населення міста (регіону) діяльності підприємства, населення регіонів збуту продукції підприємства, а також населення країни (країн) в глобальному вимірі. Це пояснюється тим, що будь-яка діяльність підприємства у системі його корпоративної соціальної відповідальності покликана підвищувати лояльність до нього саме людей і в першу чергу тих осіб, які становлять його найближче оточення.

До найближчого мікрооточення підприємства, в першу чергу, належить його персонал, і в тому числі управлінський персонал, який до того ж виступає основним фактором забезпечення стабільного функціонування підприємства, його фінансово-економічного стану. Виходячи з цього, можемо стверджувати, що саме персонал є тією ланкою, яка пов'язує стан корпоративної соціальної відповідальності підприємства та рівень його фінансово-економічного стану. Тобто чим вищий рівень соціальної відповідальності підприємства перед його персоналом, тим вищу зацікавленість матиме такий персонал у результатах діяльності підприємства і, як наслідок, тим ефективніше працюватиме.

В кінцевому підсумку підприємству забезпечуватиметься вищий рівень фінансово-економічного стану. Отже, саме персонал як найближче оточення підприємства забезпечує прямий зв'язок рівня соціальної відповідальності підприємства та рівня його фінансово-економічного стану. У той же час варто відзначити, що на рівень фінансово-економічного стану кожного підприємства здійснюється і непрямий вплив, який забезпечує його розширене оточення, до якого, як вже зазначалося раніше, належать стейкхолдери, населення територій діяльності і збуту тощо [2].

У своїх роботах А. Керролл підійшов до питання корпоративної соціальної відповідальності як до багаторівневої структури, яку можна уявити у формі піраміди з економічним, правовим, етичним, екологічним, та філантропічним рівнями відповідальності. Пізніше українськими науковцями М. Бутко та М. Мурашко було удосконалено підходи Керролла та запропоновано виділення базового рівня в структурі корпоративної соціальної відповідності (з віднесенням фінансового та правового рівня за Керроллом) та добровільного (з віднесенням етичного, екологічного та філантропічного рівнів) (табл. 1) [1].

Таким чином, кінцевим результатом впровадження практик корпоративної соціальної відповідальності є покращення комунікацій з усіма групами стейкхолдерів. Зростання соціально-економічних та фінансових результатів діяльності підприємства, відповідно, є похідною від вищезазначеного.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика підходів до розкриття положень корпоративної соціальної відповідальності

| Рівні структури корпоративної соціальної відповідальності | Цільові характеристики згідно з підходом А.Керролла                                                                                 | Цільові характеристики згідно з підходом М. Бутка та М. Мурашка                                         |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фінансово-економічний                                     | - досягнення максимально можливого рівня прибутковості;<br>- принцип максимізації рентабельності на кожен вкладену грошову одиницю; | - задоволення потреб всіх стейкхолдерів (як внутрішніх, так і зовнішніх);<br>- не обов'язково отримання |



|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- сильна конкурентна позиція на ринку;</li> <li>- високий рівень ефективності операційної діяльності;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                        | прибутку в короткостроковій перспективі, але фінансово-економічний ефект у довгостроковому періоді                                                                                                                                                                                              |
| Правовий       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- господарська діяльність повинна здійснюватися відповідно до очікувань урядових організацій та виключно в правовому полі тієї країни, на ринках якої функціонує підприємство;</li> <li>- відсутність опору при впровадженні нових законодавчих механізмів регулювання діяльності;</li> <li>- високі стандарти громадської відповідальності;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- дотримання та сприяння розвитку правового поля тієї країни, на ринках якої функціонує підприємство;</li> <li>- дотримання норм і зобов'язань, що є соціальними за природою перед стейкхолдерами та різноманітними громадськими об'єднаннями</li> </ul> |
| Екологічний    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- співвідношення вимог споживачів та суспільства;</li> <li>- раціональне використання ресурсів з конкурентними способами господарської діяльності;</li> <li>- випуск екологічно безпечної продукції;</li> </ul>                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Етичний        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- господарська діяльність повинна здійснюватись відповідно до етичних норм та очікувань суспільства;</li> <li>- неможливість дискредитації етичних принципів з метою досягнення корпоративних інтересів;</li> <li>- інтегрування принципів та філософії підприємства в соціальні норми суспільства;</li> </ul>                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- дотримання культурних та етичних традицій на території здійснення діяльності;</li> <li>- відмова від дій, які суперечать існуючим нормам моралі</li> </ul>                                                                                             |
| Філантропічний | <ul style="list-style-type: none"> <li>- організація діяльності відповідно до філантропічних та благодійних очікувань суспільства;</li> <li>- прозорість будь-яких ініціатив;</li> <li>- участь співробітників підприємства у добровільних та благодійних ініціативах громади;</li> </ul>                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- підтримка розвитку суспільства через добровільну участь у реалізації соціальних програм</li> </ul>                                                                                                                                                     |

Джерело: [1]

Головним завданням корпоративного управління у сфері фінансово-економічного стану є визначення такої моделі розвитку підприємства в сукупності з моделлю формування капіталу, що забезпечила б досягнення компромісу між учасниками корпоративних відносин у питаннях рівня виплати дивідендів, рівня ринкової вартості акцій, рівня ризику господарської діяльності і рівня витрат на соціальні й екологічні цілі. При цьому досягнення такого компромісу не завжди сприятиме забезпеченню максимально можливого економічного ефекту. Однак стабільність корпоративних відносин дозволить істотно підвищити ефективність корпоративної взаємодії, зменшити імовірність витрат, викликаних розбіжністю і протистоянням учасників підприємства і, отже, посилити фінансово-економічний стан підприємств.

Правильно сформовані організаційно-економічні та правові відносини на промисловому підприємстві за допомогою корпоративної соціальної відповідальності дають змогу виконати основні завдання фінансово-економічного стану, а саме: забезпечити стійкий розвиток



підприємства, нейтралізувати негативну дію фінансових і банківських криз і умисних дій конкурентів, тіньових структур на розвиток підприємства; запобігти агентським конфліктам між акціонерами, менеджерами і кредиторами підприємства, найбільш оптимально для підприємства залучати і використовувати різні джерела фінансування [2].

Отже, корпоративна соціальна відповідальність підприємства є одним із найважливіших чинників побудови ефективної системи управління і, як наслідок, забезпечення зростання його фінансово-економічного стану в динамічних умовах сучасного економічного середовища функціонування суб'єктів господарювання. При цьому застосування на підприємстві принципів корпоративної соціальної відповідальності виступає одним із найважливіших чинників підвищення його фінансово-економічного стану.

Механізм взаємозв'язку корпоративної соціальної відповідальності промислового підприємства і рівня його фінансово-економічного стану будується переважно на основі фактору зацікавлених сторін. При цьому зацікавлені сторони є об'єктами впливу заходів корпоративної соціальної відповідальності підприємства і в той же час зацікавлені сторони виступають основними суб'єктами формування його фінансово-економічного стану.

#### **Список використаних джерел:**

1. Орлова П.А. Проблемы социальной ответственности субъектов хозяйствования и их рекламной деятельности / П.А. Орлова // Журнал «Экономика развития», №1 (69), 2014 [Электронный ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/rr141\\_69/rr141orl.pd](http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/rr141_69/rr141orl.pd)
2. Eveline Van de Velde. Corporate social responsibility and financial performance / Eveline Van de Velde, Wim Vermeir and Filip Corten // Corporate Governance. – 2005. – № 3. – Р. 129–138.

**АНАСТАСІЯ ЛОЄВСЬКА,**

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Боцян Т. В.

ЖДУ ім. Івана Франка

#### **ОСВІТА ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ ПРОВІДНИХ КОМПАНІЙ СВІТУ**

Досліджуючи діяльність всесвітньовідомих та успішних компаній світу, кожного разу замислюємось над тим, що вони досягають результатів багато в чому завдяки наполегливій праці та креативному мисленню своїх працівників. Проте найбільша частка успіху компаній безумовно пов'язана з роботою їх топ-менеджерів. Саме керівники-лідери ведуть компанії до успіху.

Але чи впливає на результат роботи топ-менеджерів провідних компаній світу їх освіта? Метою даної роботи є дослідження цього феномену. Дослідження проводилось на базі десяти світових компаній, що мали найбільший рівень доходу у 2017 р. (табл. 1.)

Таблиця 1.

Світові компанії, що мали найбільший рівень доходу в 2017 р.

| № з/п | Назва компанії        | Дохід за рік, млрд дол. |
|-------|-----------------------|-------------------------|
| 1     | Apple Inc             | 1000,00                 |
| 2     | Amazon, com Inc       | 884,86                  |
| 3     | Alphabet              | 854,49                  |
| 4     | Microsoft Corporation | 824,93                  |

|    |                           |        |
|----|---------------------------|--------|
| 5  | Facebook, Inc             | 513,29 |
| 6  | Berkshire Hathaway Inc    | 491,74 |
| 7  | Alibaba Group Holding Ltd | 472,61 |
| 8  | Tencent Holdings Ltd      | 424,24 |
| 9  | JPMorgan Chase & Co       | 393,04 |
| 10 | Johnson & Johnson         | 351,71 |

Далі нами визначено хто очолює дані компанії та яку вони мають освіту (рівень освіти та спеціальність). Результати дослідження відображені в таблиці 2.

Таблиця 2.

Освітній рівень топ-менеджерів провідних компаній світу

| № з/п | Назва компанії            | Топ-Менеджер           | Освітній рівень                                                                                    |
|-------|---------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Apple Inc                 | Тім Кук                | Магістр ділового адміністрування, бакалавр в галузі промислової інженерії                          |
| 2     | Amazon, com Inc           | Джефрі Безос           | Магістр в галузі електроніки та інформатики                                                        |
| 3     | Alphabet                  | Норберт ван ден Ейнден | Має диплом з технічного управління бізнесом, закінчив курси підвищення кваліфікації в бізнес-школі |
| 4     | Microsoft Corporation     | Сатя Наделла           | Бакалавр з електротехніки, магістр комп'ютерних наук, магістр ділового адміністрування.            |
| 5     | Facebook, Inc             | Марк Цукрберг          | Незакінчена вища освіта, комп'ютерні науки                                                         |
| 6     | Berkshire Hathaway Inc    | Ворен Баффіт           | Закінчив бізнес-школу та інститут фінансів.                                                        |
| 7     | Alibaba Group Holding Ltd | Джек Ма                | Закінчив інститут викладачів англійської мови                                                      |
| 8     | Tencent Holdings Ltd      | Поні Ма                | Бакалавр наук з інформатики                                                                        |
| 9     | JPMorgan Chase & Co       | Лінда Бамман           | Магістр державної політики                                                                         |
| 10    | Johnson & Johnson         | Алекс Горський         | Бакалавр наук військової академії, магістр ділового адміністрування                                |

Як видно з таблиці, не всі менеджери провідних компаній світу мають вищу освіту, проте її мають 90 %. Цікавим є те, що не всі досліджені нами топ-менеджери навчалися за спеціальностями, які пов'язані з економікою чи адмініструванням (50 %). Так за напрямом «інформатика» навчалось 30 % керівників, за спеціальностями які не пов'язані ні з економікою, ні з менеджментом, ні з інформатикою - 20 %.

За результатами проведеного дослідження можемо стверджувати про те, що наявність освіти – це передумова роботи на посаді топ-менеджера найприбутковіших компаній світу. При цьому переважна більшість очільників цих компаній мають пов'язані з економікою, інформатикою чи адмініструванням.

#### Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт каналу 112.ua. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ua.112.ua/mnenie/yak-vyhliaaie-desiatka-naidorozhchkykh-kompanii-svitu-456715.html>

2. Офіційний сайт компанії Tencent. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.tencent.com/en-us/company.html>
3. Офіційний сайт компанії Johnson & Johnson. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.jnj.com/leadership/alex-gorsky>
4. Офіційний сайт компанії Facebook. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://investor.fb.com/corporate-governance/default.aspx>
5. Офіційний сайт компанії Alibabagroup. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.alibabagroup.com/en/about/leadership>
6. Офіційний сайт компанії Amazon. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ir.aboutamazon.com/board-of-directors>
7. Офіційний сайт компанії Apple. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.apple.com/leadership/tim-cook/>
8. Офіційний сайт компанії Microsoft. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://news.microsoft.com/exec/satya-nadella/>
9. Офіційний сайт компанії JPMorgan Chase. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.jpmorganchase.com/corporate/About-JPMC/ab-board-bio-lindabammann.htm>
10. Офіційний сайт Wikipedia. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BD\\_%D0%91%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%82](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BD_%D0%91%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%82)
11. Офіційний сайт компанії Alphabet. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.alphabet.com/en-ww/management>

**ТЕТЯНА МАРТИНЮК,**

Науковий керівник:

к.е.н., ст. викладач Мосійчук І.В.

ЖДУ ім. Івана Франка

## **КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Креативність – це здатність створювати і знаходити нові оригінальні ідеї, відхиляючись від прийнятих схем мислення успішно вирішувати завдання нестандартним чином. Це бачення проблем під іншим кутом та їх вирішення унікальним способом. Креативне мислення має цінність в бізнесі, науці, культурі, мистецтві, політиці, – словом, у всіх динамічних життєвих областях, де розвинена конкуренція. У цьому і полягає її цінність для суспільства [1].

Забезпечення невинного розвитку підприємства та його конкурентоспроможності в умовах інтелектуалізації капіталу неможливо без формування персоналу, який володіє необхідними знаннями і компетенціями. В умовах інтелектуалізації капіталу особливу цінність для підприємства становлять так звані інноваційні працівники, до компетенцій яких належать творчі здібності, оригінальність ідей, креативність, нестандартні підходи до вирішення професійних завдань. Відповідно до цих тенденцій виникла специфічна галузь менеджменту — креативний менеджмент, який спрямований на формування, утримання та розвиток креативних працівників [2].

Креативний менеджмент є достатньо новим поняттям і представляє собою самостійну галузь управлінської науки та професійної діяльності, яка спрямована на формування сучасних умов розвитку організацій. Теорія креативного менеджменту знаходиться на перетині інноваційного менеджменту і теорії творчості, яка почала розвиватися приблизно з середини XX століття і лише нещодавно знайшла втілення у ґрунтовному прикладному застосуванні цих знань [3].

Креативний менеджмент представляє собою управління носіями інтелектуального потенціалу підприємства, які створюють нові знання шляхом творчої діяльності. Креативний менеджмент заснований на сучасних технологіях управління творчістю та командної роботи. Завдання креативного менеджменту — управління процесом прийняття творчих рішень у колективі шляхом поєднання консервативного логічного мислення із законами сучасного менеджменту та польотом творчої фантазії [2]. Креативний менеджмент має скоординувати функціонування та взаємодію як внутрішніх, так і зовнішніх структурних елементів творчого процесу, створити певну інноваційну культуру.

Однією з основних причин кризи в економіці є неприпустимо низька якість управлінських рішень, які ухвалюються спонтанно, імпульсивно, без ґрунтовного опрацювання з позицій сучасного менеджменту. Для успішного управління бізнесом потрібно багато умов, зокрема, більш досконалі методи підготовки інформації для менеджерів.

Необхідно підвищувати як ефективність індивідуальних дій менеджера, так і навчитися керувати процесом змін. Це вимагає компетентності у таких питаннях, як лідерство, навчання, креативність. Нині почали запроваджувати когнітивні та поведінкові технології нейролінгвістичного програмування для розвитку особистих і організаційних стратегій навчання, комунікативних навичок і навичок керівництва, які, у свою чергу, сприяють процесу управління інноваціями [3].

В системі креативного менеджменту підвищується роль горизонтальних зв'язків і загальної цільової установки. Менеджер займає позицію і роль консультанта, ініціатора і приділяє головну увагу мотивації творчості. При цьому його повноваження необов'язково повинні мати вирішальне значення в розробці управлінських рішень. Влада думки і аргументів визначають зміст рішення.

Концепція креативного менеджменту включає кілька принципів його здійснення:

1. Ефективна творчість вимагає проникнення в сутність предмета дослідження (аксіома креативістики – глибинність знань).

2. Креативний менеджмент вимагає відмовитися від сформованих стереотипів мислення, поведінки і діяльності. Існує поняття психологічної інертності, відсутність свіжого погляду. Необхідна мотивація зниження рівня такої інерції.

3. Руйнування стереотипів у процесах креативного менеджменту не слід абсолютизувати, воно повинно бути зваженим і продуманим.

4. Креативний менеджмент чужий адміністративним методам управління. Здійснювати творчість під впливом організаційної необхідності неможливо.

Атмосфера розкутості більш сприяє творчості, але в той же час не суперечить поняттям дисципліни і відповідальності.

5. Креативний менеджмент сприяє не тільки прояву і реалізації творчості, а й розвитку творчості, її виховання і відкриття [4].

Концепція управління креативним потенціалом компанії базується на загальній теорії менеджменту, але акцентує увагу суб'єктів управління на проблемах використання її творчого потенціалу, творчого потенціалу всіх її співробітників під час розроблення й прийняття управлінських рішень, на завданнях підвищення їх кваліфікації, впровадження в процес управління сучасних методів креативного мислення і прийняття рішень, створення творчої атмосфери всередині колективу, стимулює розвиток процесу самореалізації та самовдосконалення співробітників [5].

Виокремлюють чотири типи креативного мислення, а саме інтуїтивний, новаторський, образний і надихаючий.

1). Інтуїтивний тип мислення оперує попереднім досвідом під час прийняття рішень і зосереджений на результатах. З іншого боку, такі керівники зазвичай дбають про своїх працівників та всю організацію загалом. У ставленні до конкурентів вони завжди бувають

жорсткі, але чесні. Вірять, що люди є ключем до успіху в бізнесі й роблять усе можливе для досягнення успіху фірми. Основне кредо – креативність і віра в людей, що кожна особистість має величезний творчий потенціал, який потрібно розкрити та залучити (мотивувати) у творчу діяльність.

2). Новаторський тип мислення зазвичай сконцентрований на проблемах і фактах, на проведенні точних експериментів, на повному зануренні в роботу. Цей стиль типовий для вчених, інженерів, винахідників.

3). Образний тип мислення притаманний людям творчим, які володіють високими почуттями, лідерам за характером.

4). Надихаючий тип мислення властивий людям, які втілюють у життя соціальні зміни й цілком присвячують себе справі. Для успішної реалізації заходів креативного менеджменту керівнику підприємства потрібно розробити і впровадити відповідну корпоративну культуру.

Сучасна інформаційна епоха сформувала новий тип корпоративної культури – едхократичний, який є найперспективнішим, характерним для творчих, інноваційних організацій, що швидко розвиваються [5].

Отже, креативний менеджмент існує не тільки там, де проводиться інтелектуальний продукт, а там, де чинники інтелекту, натхнення, творчості відіграють вирішальну роль в досягненні мети. У креативному менеджменті творчість виступає не тільки як об'єкт управління, але і як засіб підвищення ефективності, як джерело інновацій, стиль управління, потенціал розвитку, людський фактор.

#### **Список використаних джерел:**

1. Що таке креативність? [Електронний ресурс]: – Режим доступу: [http://www.eventario.org/news/shcho\\_take\\_kreativnst/](http://www.eventario.org/news/shcho_take_kreativnst/)
2. Креативний менеджмент як наука та вид діяльності. [Електронний ресурс]: Режим доступу: [https://studopedia.com.ua/1\\_147543\\_kreativniy-menedzhment-yak-nauka-ta-vid-diyalnosti.html](https://studopedia.com.ua/1_147543_kreativniy-menedzhment-yak-nauka-ta-vid-diyalnosti.html)
3. Мотивація креативного менеджменту. [Електронний ресурс]: Режим доступу: [https://stud.com.ua/58455/menedzhment/motivatsiya\\_kreativnogo\\_menedzhmentu](https://stud.com.ua/58455/menedzhment/motivatsiya_kreativnogo_menedzhmentu)
4. Основні риси та особливості креативного менеджменту. [Електронний ресурс]: Режим доступу: [https://stud.com.ua/58453/menedzhment/osnovni\\_risi\\_osoblivosti\\_kreativnogo\\_menedzhmentu](https://stud.com.ua/58453/menedzhment/osnovni_risi_osoblivosti_kreativnogo_menedzhmentu)
5. Креативний менеджмент як фактор успішності сучасного бізнесу. [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/86.pdf>

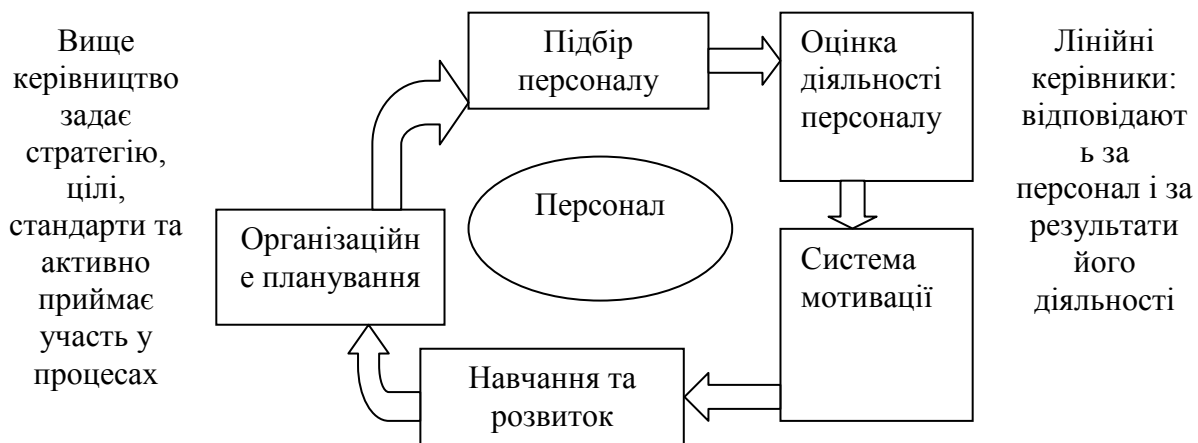
**ОЛЬГА НОВІЦЬКА,**  
Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Вікарчук О.І.  
ЖДУ ім. Івана Франка

#### **ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Управління персоналом підприємства – це діяльність, спрямована на формування людських ресурсів організації і їх координацію. Вона містить види діяльності, спрямовані на формування і координацію людських ресурсів організації. Саме від забезпечення умов для співпраці з персоналом і зовнішнім середовищем залежить процвітання як великих, так і малих підприємств.

Управління персоналом в такій ситуації набуває особливого значення, оскільки дозволяє реалізувати, узагальнити широкий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, врахування особистісного фактора при побудові системи управління персоналом. Управління персоналом є ефективним настільки, наскільки успішно персонал підприємства використовує свій потенціал для реалізації цілей, що стоять перед ним. Так, справжнім критерієм її оцінки служить кінцевий результат праці всього колективу, в якому органічно сполучені результати праці і керівника, і виконавців [3]. Так на практиці, менеджмент сучасних українських підприємств поставлено перед необхідністю реформування системи кадрового менеджменту загалом, необхідністю розробки філософії кадрового менеджменту своїх підприємств [1].

Ефективність управління персоналом та найбільш повна реалізація поставлених цілей у великій мірі залежать саме від принципів та методів управління персоналом, та системи управління персоналом в цілому (рис. 1).



Дирекція з персоналу: розробляє, впроваджує та підтримує ефективну систему (інструментарій) управління персоналом

Рис. 1.2. Система процесу управління персоналом  
Джерело: [1]

Головною метою управління персоналом – є створення сприятливих умов для формування та функціонування ринку праці, здатного забезпечити вирішення завдань економічного розвитку держави. Для реалізації цієї мети держава застосовує різні важелі впливу на рівень та структуру зайнятості працездатного населення. При чому їх види та зміст можуть змінюватися, вдосконалюватися, а пріоритети в застосуванні переглядатися. Тоді система процесу управління персоналом – це способи побудови взаємозв'язку між рівнями управління і функціональних областей, що забезпечує оптимальне за даних умов досягнення цілей організації, тобто «система управління» – одне з ключових понять менеджменту, тісно зв'язане з цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом між ними повноважень.

Перш за все, ефективність функціонування системи управління персоналом повинна визначатися її внеском в досягнення організаційних цілей (табл. 1).



Система показників оцінки ефективності діяльності підрозділів управління персоналом та їх характеристиками

| Показник*                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Характеристики показника                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Економічної ефективності                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 1. Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення організації кваліфікованою робочою силою відповідної кількості та якості і отриманих результатів.     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2. Витрати на окремі програми діяльності кадрових служб з розрахунку на 1-го працівника.                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 3. Співвідношення бюджету підрозділу управління персоналу до чисельності персоналу, яку він обслуговує.                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 4. Ефект впливу окремих кадрових програм на результативність діяльності працівників організації.                                                            |
| Соціальної ефективності                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 1. Стан морально-психологічного клімату в трудовому колективі                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2. Ефект впливу соціальних програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому.                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 3. Рівень задоволеності роботою в даній організації.                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 4. Рівень задоволеності діяльністю підрозділів УП.                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 5. Кількість скарг працівників.                                                                                                                             |
| Організаційної ефективності                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 1. Співвідношення чисельності управлінського апарату і інших категорій працівників.                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2. Надійність роботи персоналу (величина збоїв у роботі підрозділів підприємства через несвоєчасне надання інформації, порушення трудової дисципліни тощо). |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 3. Рівномірність завантаження персоналу (питома вага втрат через перевантаження працівників).                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 4. Рівень трудової дисципліни.                                                                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 5. Укомплектованість кадрового складу кількісно та якісно                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 6. Плинність кадрів                                                                                                                                         |
| <p>* Примітка:</p> <p>1. Непрямі показники ефективності: плинність кадрів; рівень абсентеїзму; продуктивність праці; показники якості продукції (частка браку тощо); рівень виробничого травматизму та профзахворювань)</p> <p>2. Загальними показниками ефективності є економічні показники: прибуток; продуктивність праці; обсяг продажів; рентабельність; співвідношення темпів продуктивності праці працівників з темпами росту середньої заробітної плати; фонд оплати праці і зарплатоємність; витрати на керівництво тощо.</p> |                                                                                                                                                             |

Джерело: [2]

Крім того, на механізм управління персоналом можуть здійснювати вплив профспілки, хоча в Україні, як і в інших країнах пострадянського простору, він зовсім незначний. В той же час, в останні роки укладаються письмові щорічні Тарифні угоди між профспілками, як представниками інтересів працюючих, та спілками роботодавців. Цей документ включає правові норми, що регулюють зміст, початок та завершення трудових відносин, права та обов'язки сторін, що є для них обов'язковими. Відхилення можливі тільки на користь працюючих; відмова від укладених тарифних прав можливий тільки після узгодження між сторонами, що уклали цю тарифну угоду.

Отже, для того, щоб створити дієву систему менеджменту, розробити власну фірмову філософію управління персоналом, слід виходити з досвіду провідних світових компаній, а крім того накопичувати власний досвід роботи з українськими працівниками.

**Список використаних джерел:**

1. Дорофієнко В.В. та ін. Управління персоналом: Навч.-метод. посібник / В.В. Дорофієнко. – Донецьк: ДонДУУ, том 1. 2005. – 204 с.
2. Семенець В.М. Умови і чинники якості управлінських рішень / В.М. Семенець [ел. ресурс]. – Режим доступу: <http://knutd.com.ua/our-publikation/132/139/184/317/2249>
3. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Г.Ю.Базарова. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 423 с.

**АНАСТАСІЯ ПАСІЧНА,**

Науковий керівник:

к.е.н., ст. викладач Мосійчук І.В.

ЖДУ ім. Івана Франка

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ У БІЗНЕСІ**

Корпоративна культура, як один із аспектів успішного менеджменту являє собою систему цінностей та переконань, які розділяє кожен працівник фірми та передбачає його поведінку, обумовлює характер життєдіяльності організації. Також корпоративна культура — це спосіб і засіб створення організації, яка самостійно розвивається [2]. Якщо розглядати розвиток шкіл менеджменту, а саме виділити головні ідеї в кожній з них, то помічаємо «еволюцію» думок і виокремлення людського фактору, як найголовнішого аспекту в організації.

Згідно з дослідженнями журналу «Forbes» 86% компаній у всьому світі визнали, що запорукою успішності їх бізнесу в висококонкурентних реаліях став саме здоровий корпоративний дух. Завдяки залученості персоналу компаніям вдалося підвищити якість роботи на 44% і збільшити прибуток на 22% на рік, а це вельми красномовні показники [1].

З чого ж складається корпоративна культура? Це зовнішній вигляд співробітників і робочих місць, правила поведінки в колективі, організація робочого процесу, позитивна доброзичлива атмосфера, що сприяє злагодженому емоційному стану всіх співробітників. Працівник повинен відчувати себе не пересічним виконавцем, а важливою частиною згуртованої команди і загального процесу.

Якщо говорити про корпоративну культуру, на думку відразу спадає компанія Virgin (міжнародний конгломерат компаній, заснований британським бізнесменом Річардом Бренсоном). Її історія починалася з магазинів пластинок, потім сфера діяльності розширилася до звукозапису, авіап перевезень, стільникового зв'язку та телекомунікацій. Сьогодні це — корпорація з багатомільярдним сукупним доходом і багатотисячним штатом співробітників. Але з найпершого дня це була компанія з чітко вираженою корпоративною культурою: «будь новатором, не бійся ризикувати, самовіддано працюй і насолоджуйся життям».

Річард Бренсон зумів чітко сформулювати головну ідею, цінності та правила компанії. Яскрава корпоративна культура надала Virgin ту виразну індивідуальність, яка вигідно відрізняє її від конкурентів і робить настільки затребуваною. І саме тому приклад Virgin зайвий раз доводить, що якою б не була корпоративна культура вашої компанії, до її побудови потрібно підходити з усією відповідальністю і приділяти належну увагу всім її складовим.

Корпоративні заходи дійсно дозволяють вирішити багато бізнес-завдань. При цьому правильний підхід дає можливість не лише налагодити процеси, але й вирішити деякі

складні проблеми в колективі [1]. Наприклад, у багатьох великих компаніях з великою географією та складними робочими процесами існує проблема: співробітники окремо взятого підрозділу не бачать цілісної картини і не усвідомлюють своєї значущості для компанії загалом. Для таких випадків розробляється персоналізований сценарій, який дозволяє показати роль кожної ланки компанії, особливості ефективної взаємодії співробітників і важливість злагодженої роботи задля досягнення наших спільних цілей [1].

Інший поширений випадок — у готовий колектив приходять нове керівництво. Нерідко така ситуація викликає у співробітників стрес, занепокоєння і пригніченість, тому що супроводжується недомовками і чутками. Запобігти такому несприятливому розвитку подій може грамотна презентація керівника в рамках корпоративного заходу. У колективі буде можливість особисто познайомитися з новим босом, а неформальне спілкування прискорить процес адаптації і допоможе зняти напруженість [1].

Також певні труднощі виникають при вливанні нової команди в усталений колектив. Причини бувають різні, але як правило, у «старожилів» такі зміни захоплення не викликають, особливо якщо зміни пов'язані з необхідністю покращити їх роботу. У такій ситуації найкращим рішенням стане тімбілдінг. Він дає співробітникам можливість у невимушеній формі краще пізнати один одного, продемонструвати особистісні якості та переваги кожного, а загальні випробування і досягнення допомагають згуртуватися й відчувати командний дух [1].

Передові компанії витрачають багато зусиль і коштів на створення корпоративної філософії, впровадження загальних правил поведінки і створення дружньої і плідної атмосфери в колективі.

Системна робота ведеться в усіх напрямках, тому закономірно, що в результаті таким структурам вдається зібрати під своїми прапорами найкращих співробітників. І на цей аспект слід звернути особливу увагу, оскільки в нинішніх нестабільних умовах українського бізнесу саме цінні кадри можуть стати опорою і потенціалом вашого бізнесу [1].

Стратегічний підхід до формування та розвитку корпоративної культури — це і чіткі правила поведінки, і налагоджена система комунікації, і програми безперервного вдосконалення й КСВ, і всілякі освітні, мотиваційні та розважальні заходи, і дослідження рівня залученості співробітників. Регулярна робота у всіх цих напрямках дозволяє великим підприємствам не тільки грамотно управляти багатотисячними колективами, а й робити бізнес максимально ефективним [1].

Не варто також думати, ніби корпоративна культура — це атрибут суто великих компаній. Загальні цілі, ідеї, ініціативи та командний дух такою ж мірою можуть стати тим корисним управлінським інструментом для невеликої компанії, який приведе її до процвітання. Більше того, нерідко навіть найскромніше починання переростає у велику справу.

І як казав великий Генрі Форд: «Заберіть у мене заводи, але залиште мені моїх людей».

#### **Список використаних джерел:**

1. Новини. Forbes. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://forbes.net.ua/ua/news>

2. Компанія Virgin Group [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Virgin\\_Group](https://uk.wikipedia.org/wiki/Virgin_Group)

**ВОЛОДИМИР САРАНЧУК,**

Науковий керівник:

к.е.н., ст. викладач Калініченко О.О.

ЖДУ ім. Івана Франка

## **УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) – це діяльність суб'єктів господарської діяльності України (частіше підприємств) та іноземних суб'єктів господарської діяльності, яка заснована на взаємовідносинах і здійснюється на території України або за її межами. ЗЕД відтворюється через зовнішньоекономічні зв'язки суб'єктів господарювання. Зовнішньоекономічні зв'язки – це операції, пов'язані із обігом товарів, послуг, грошових коштів між різними валютними зонами [1].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства складається з таких напрямків як : вихід на зовнішній ринок; експортно-імпортні поставки товарів, послуг і капіталу; валютно-фінансові та кредитні операції; створення й участь у діяльності спільних підприємств; міжнародний маркетинг; моніторинг національної економічної політики та економічних світогосподарських зв'язків. [1] Існують такі підходи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства як: історичний підхід; герменевтичний підхід; ситуаційний підхід; системний підхід; предметний підхід; регулярний (функціональний) підхід; комплексний підхід. [2]

Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства складається з специфічних особливостей , а саме:

- наявність зовнішньої сфери й міжнародного рівня;
- відмінність політичних, економічних, правових і культурних умов;
- наявність в ролі суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності не тільки підприємств, а й держав зі своєю зовнішньоекономічною політикою. [3]

Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства має певні риси, що є особливостями об'єкту здійснення господарської діяльності, а саме:

1. управління господарською діяльністю підприємства здійснюється у зовнішній сфері і на міжнародному рівні;
2. охоплення територіального простору, що є більш широким ніж у веденні внутрішньої діяльності підприємства;
3. у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності беруть участь більше суб'єктів господарювання, які функціонують у різних політичних, економічних, правових і культурних умовах;
4. окрім власне підприємств у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності виступають держави, які відрізняються політикою ведення міжнародних зв'язків, стратегією у сфері зовнішньоекономічної діяльності, сукупністю важелів впливу на цю сферу;
5. на міжнародному рівні часто використовуються міждержавні інструменти та засоби дії на зовнішньоторговельні й інші відносини господарюючих суб'єктів.[1]

Здійснення управління зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві має вагомe значення для підприємства, зокрема, підвищення економічного зростання підприємства та підтримка ефективного розвитку підприємства (технічного, організаційного, продуктового та ін.) (Таб. 1). [1]

Таблиця 1.

**Місце та значення ЗЕД в діяльності підприємства**

| ЗЕД підприємства                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                  |                                                                                 |                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Підвищення економічного зростання підприємства                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                | Підтримка ефективного розвитку підприємства                                                                                                                      |                                                                                 |                                                                                |
| Внутрішні чинники                                                                                                                                                             | Зовнішні чинники                                                                                                                                                               | Технічний розвиток                                                                                                                                               | Організаційний розвиток                                                         | Розвиток продукту                                                              |
| оптимізація товарного обігу; ефективний маркетинг; зниження собівартості; використання зустрічних, лізингових, факторингових операцій; страхування максимум можливих ризиків. | співпраця з державними структурами; реалізація всіх форм господарських зв'язків і методів взаємодії з іноземними партнерами; використання позитивних можливостей глобалізації. | впровадження прогресивної техніки і технології; модернізація техніки і технологій; механізація, автоматизація, інформатизація реконструкція та нове будівництво. | розвиток системи управління; структурний розвиток; розвиток людського капіталу. | якісне вдосконалення продукту; розробка нових видів продукту (розвиток НДДКР). |

Щоб управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства було ефективним, потрібно дотримуватись та реалізовувати функції управління, які вирішують комплекс задач ЗЕД.

На думку, більшості науковців у сфері управління ЗЕД поділяють функції управління ЗЕД на основні та специфічні. До основних функцій відносяться: планування, організація, мотивація, координація та контроль. Специфічними функціями управління ЗЕД підприємства вважаються: аналітична, товарно-виробнича, збутова та інші. [3]

Функції управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є процесом тому що складаються з серії взаємопов'язаних дій і спрямовані на розв'язання специфічних і різноманітних проблем управління зовнішньоекономічної діяльності, що вимагає здійснення великого комплексу конкретних заходів.

Для досягнення ефективності від здійснення зовнішньоекономічної діяльності використовуються певні методи управління.

Метод управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства — це сукупність способів, прийомів та засобів державного впливу на зовнішньоекономічну діяльність. [2]

Існує три групи методів зовнішньоекономічної діяльності підприємства : адміністративні, економічні та соціально-психологічні. [2]

Отже, зовнішньоекономічна діяльність підприємства має свою структуру, яка складається з функцій, методів, стратегій, напрямків, рис та особливостей. Також правильне здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства має велике значення для підвищення економічного зростання підприємства та підтримує ефективний розвиток підприємства.

**Список використаних джерел:**

1. Дідівський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. — К.: Знання, 2006. — 462 с
2. Кравченко В.Л. Внешнеэкономическая деятельность: организация, управление, прогнозирование/ Кравченко В.Л., Макогон Ю.В. — Донецк: Донеччина, 2015. — 496.



3. Луцький М.Г., Марченко В.М., Давиденко В.В., Кам'янецька О.В. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний Посібник.-К.: Сузір'я, 2007- 484 с.

**ВОЛОДИМИР ЧЕРНЯКОВ,**

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Боцян Т.В.  
ЖДУ ім. Івана Франка

### **МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ: СПІЛЬНЕ І ВІДМІННЕ**

В умовах ринкової економіки зростають роль і значення перебудови системи мотивації та соціально-трудових відносин як основного джерела підвищення ефективності виробництва й добробуту населення. За таких умов важливим є системний підхід до визначення економічної сутності мотивації праці, механізму її регулювання й оптимізації на рівні взаємодії інтересів підприємства та працівника [1, с. 83].

Мотивація праці персоналу має економічну і соціальну сутність одночасно. Невмотивований працівник не реалізує свою продуктивну силу повною мірою, у зв'язку з чим не додає продукції або послуг і продуктивність праці залишається низькою. Це при тому, що економіка підприємства, а також країни, в цілому, залежить не лише від технічного оснащення, комп'ютерів, матеріальних та енергетичних ресурсів, а й від людей, які ці ресурси виготовляють та використовують. У цьому й полягає економічна сутність мотивації персоналу. Соціальна складова цієї сутності виражається в самореалізації людини, яка за відсутності мотивів до праці втрачає задоволення від трудової діяльності [1, с. 84].

Складність і багатоаспектність проблеми мотивації обумовлює множинність підходів до розуміння її суті, природи, структури, а також до методів її вивчення, через що це поняття трактується авторами по-різному. Вивчаючи літературу за темою дослідження, ми звернули увагу на різноманітні визначення поняття мотивації: «сукупність спонукальних факторів», «сукупність рушійних сил», «сукупність причин психологічного характеру», «процес спонукання», «процес вибору», «функція керівництва».

Проаналізувавши позиції вчених, можна виділити три основних підходи. Так, згідно з першим, під мотивацією розуміють систему (системний компонент), в основі якої активізація людського фактора, свідомого вибору людиною певної лінії поведінки, яка ґрунтується на зовнішніх та внутрішніх факторах (стимулах, мотивах), та свідоме, цілеспрямоване спонукання робітників до праці шляхом стабільного впливу на їх потреби, інтереси і цілі. Другий підхід полягає в тому, що термін «мотивація» означає процес спрямований на стимулювання працівників для досягнення цілей підприємства; та процес спонукання себе та інших до дії для досягнення особистих цілей та цілей організації. Прихильники третього підходу та розглядають мотивацію як функцію управління.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що всі визначення поняття «мотивація» умовно можна віднести до двох основних груп: в одній мотивація розглядається зі структурних позицій як сукупність чинників і мотивів, рушійних сил, які збуджують людину до діяльності, визначають її націленість і зорієнтовують на досягнення визначених цілей; у другій мотивація розглядається як динамічне утворення, процес збудження себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей людини та, одночасно – цілей організації [3, с. 31].

Очевидно, що таке групування за своєю сутністю виходить від двох теоретичних підходів – відповідно змістовних і процесуальних теорій мотивації, розробниками яких є А. Маслоу, Ф. Герцберг і Д. Мак Клеlland (змістовні теорії) і В. Врум, Л. Портер і Е. Лоулер (процесуальні теорії).



Отже, як при розгляді вченими мотивації як змісту, так і при її розгляді як процесу, що збуджує людину до певного виду діяльності, маються певні проблеми: по-перше, не всіма враховано цілеспрямованість самої діяльності, що повинна збалансувати потреби та інтереси персоналу та підприємства одночасно у досягненні мети; по-друге, у кожному з наведених визначень не розглядається мотивація відносно персоналу (здебільшого використовується термін «людина» або «працівник»); по-третє, як наслідок попередньої наукової проблеми, при визначенні самого поняття «мотивація» не розглядається її розвиток саме в системі управління персоналом [2, с. 14].

Крім терміну «мотивація» часто застосовується термін «стимулювання». Мотив є продукт зустрічі зовнішнього (стимул) та внутрішнього (системи потреб або мотивів, які склалися в минулому), або, як кажуть психологи, мотив є матеріалізована потреба. Також про стимули можна сказати, що вони є інструментами, які викликають дію певних мотивів. Як стимули, виступають предмети, дії інших людей, носії обставин та можливостей, усе те, що може бути запропоновано людині як компенсація за його дії, або того, що він бажав би отримати в результаті певних дій [5, с. 210].

Деякі науковці не проводять чіткої межі між поняттями «мотивація» та «стимулювання». Ми дотримуємося думки тих авторів, які розмежовують дані поняття. Тому є доцільним навести спільні та відмінні риси понять «мотивація» та «стимулювання» у таблиці 1.

Таблиця 1

Спільні та відмінні риси понять «мотивація» та «стимулювання»

| № з/п | Характерні риси                   | Мотивація                                                                  | Стимулювання                                                                                             |
|-------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Межі застосування                 | Організація праці на підприємстві                                          | У межах мотивації праці працівників підприємства                                                         |
| 2.    | Час заходів                       | Довгострокові сталі дії                                                    | Короткострокові поточні дії                                                                              |
| 3.    | Спрямування заходів               | Вплив на внутрішню свідомість людини                                       | Коригування ззовні поведінки людини                                                                      |
| 4.    | Відношення до праці               | Вплив керівництва на підлеглих, усвідомлений та узгоджений обома сторонами | Створення умов і обмежень для поведінки підлеглих, не завжди усвідомленої і не завжди погодженої із ними |
| 5.    | Форма організації на підприємстві | Зміна існуючого стану, створення умов праці                                | Закріплення фактичних досягнень у праці                                                                  |
| 6.    | Загальні цілі                     | Спонування працівників до сумлінної праці                                  | Спонування працівників працювати краще, ніж це обумовлено існуючими трудовими відносинами                |

Як бачимо, в поняттях «мотивація» та «стимулювання» є дещо спільне. Це в першу чергу стосується кінцевої мети, яка полягає в досягненні певного результату. Різниця полягає тільки в тому, що «мотивація» – це більш внутрішнє бажання щось зробити, а «стимулювання» не можна здійснити без зовнішнього впливу.

Мотивацію, на наш погляд, слід розглядати на індивідуальному рівні кожного окремого працівника, котрий має свої власні мотиви до трудової діяльності. Стимулювання – це більш загальний термін, що використовується загалом до усього трудового колективу, може мати різні форми та методи застосування [4, с. 315].

На відміну від мотивації «стимулювання» – це заохочення людей до підвищення ефективності трудової діяльності, яке базується на матеріальній чи нематеріальній винагороді. Отже, мотивацію і стимулювання трудової діяльності необхідно розглядати як

важливий чинник зростання продуктивності праці, підвищення ефективності виробництва [5, с. 211].

Проведений аналіз визначень поняття мотивації, виявив що, різні автори мають власні визначення цього поняття, але в одному їх погляди збігаються – мотивація залежить від психічного стану людини, від її бажання щось зробити, адже саме з цього випливають її вчинки.

Систематизувавши теоретичні підходи різних авторів до трактування даної категорії, пропонуємо під мотивацією розуміти наступне – це комплекс дій, направлених на зацікавлення, спонукання, стимулювання працівників для покращення результатів їх праці.

#### **Список використаних джерел:**

1. Лівощко Т. В. Управління прибутком на промислових підприємствах / Т.В. Лівощко, А. О. Книрик // Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Економіка. - 2014. - Т. 22, вип. 8(4). - С. 80-124.
2. Виноградова О. В. Формування механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств / О. В. Виноградова, К. І. Пілігрим // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2015. - № 3. - С. 10-15.
3. Самоукина Н. В. Мотивація: сутність, поняття, заходи протидії: Монографія. – К.: Аттіка, 2011. – С. 31-38.
4. Овсюк Н. В. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / Н. В. Овсюк, О.А. Ковальчук // Економічний простір. – 2013. – № 5. – С. 313-318.
5. Сметанюк О. А. Поняття мотивації та стимулювання трудової діяльності / О. А. Сметанюк, Роча Хорхе Густаво Дельгадо // Економічний простір. - 2014. - № 86. - С. 206-213.

**СЕКЦІЯ 4  
БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

**АННА БУНТОВА,**  
Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Боцян Т.В.  
ЖДУ ім. Івана Франка

**ПІДХОДИ АВТОРІВ ДО ТРАКТУВАННЯ ПОНЯТТЯ «БІЗНЕС-ПЛАН»**

В динамічних умовах ринкової економіки будь-яке підприємство прагне досягти успіхів у своїй діяльності. Особливо виникає потреба у здійсненні нових підприємницьких задумів, реалізації інноваційних та інших проектів, зміцненні та модернізації потужностей фірми і ін., що, у свою чергу, потребує розробки певного плану дій. Все це оформлюється у вигляді бізнес-плану.

Теоретичним та методологічним аспектам бізнес-планування діяльності підприємств було присвячено ряд наукових праць, зокрема таких відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, як К. Барроу, В. А. Горемикін, О. Г. Дерев'янка, А. Ю. Богомолів, М. П. Мальська, Г. В. Осовська, С. Ф. Покропивний, В. М. Попов, С. М. Соболев, Г. М. Тарасюк, Г. О. Швиданенко.

В загальному розумінні бізнес-план (від англ. business plan – план розвитку справи, бізнесу, комерційної діяльності, торгівлі) – це техніко-економічне обґрунтування діяльності підприємства у ринкових умовах, програма його діяльності; він характеризує модель підприємства в майбутньому [2, с. 5]. Головна його мета – спланувати й оптимізувати на визначений період господарсько-виробничу діяльність підприємства, попередньо виконавши фінансово-економічну оцінку її результатів та визначення можливих ризиків на шляху досягнення намічених змін задля оцінки доцільності впровадження бізнес-проекту.

У сучасній економічній літературі існує широке різноманіття підходів до трактування категорії «бізнес-план», які здебільшого запозичені від іноземних джерел. Проте необхідно усвідомлювати, що простого перекладу для розуміння бізнес-плану може бути недостатньо, оскільки багато зарубіжних трактувань цієї категорії можуть просто не спрацювати в умовах вітчизняного досвіду. На практиці варто все ж враховувати специфіку економіки власної держави.

Проаналізуємо сутність поняття «бізнес-план», що визначають різні автори (табл 1).

Таблиця 1

Аналіз підходів до визначення поняття «бізнес-план» в економічній літературі

| № з/п<br>1 | Автор<br>2                   | Визначення поняття<br>3                                                                                                                                                                                                                            |
|------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.         | Бескровна Л.О.<br>[1, с. 81] | Бізнес-план – це комплексний документ, що відображає найважливіші аспекти і дані, що забезпечують об'єктивне і цілісне уявлення про сучасний і майбутній стан бізнесу.                                                                             |
| 2.         | Васильців Т.Г.<br>[2, с. 6]  | Бізнес-план – це документ, який містить систему ув'язаних в часі та просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання прибутку, внаслідок реалізації підприємницького проекту.                                    |
| 3.         | Діденко Є.О.<br>[13, с. 78]  | Бізнес-план – це короткий, точний, доступний і зрозумілий опис передбачуваного бізнесу, найважливіший інструмент при дослідженні різних ситуацій, що дозволяє вибрати найбільш перспективний бажаний результат і визначити засоби його досягнення. |

Продовження таблиці 1

| 1   | 2                              | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.  | Покропивний С.Ф.<br>[13, с. 6] | Бізнес-план – це письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти бізнесу, а також особливості управління ним.                                                                                                                                               |
| 5.  | Козловський В.О.<br>[4, с. 7]  | Бізнес-план – це комплексний багатофункціональний письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи та засоби її реалізації, охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні, фінансові аспекти майбутнього бізнесу та особливості управління ним, спрогнозовані очікувані результати від реалізації запропонованої комерційної ідеї.                        |
| 6.  | Лаврів Л.А.<br>[5, с. 105]     | Бізнес-план – це документ, у якому, з метою апробації певної бізнес-ідеї, всесторонньо описуються ринкові, виробничі, фінансові, маркетингові, організаційні й інші аспекти її реалізації та обґрунтовується доцільність інвестування у новий підприємницький проект (або в розширення існуючого бізнесу).                                                                               |
| 7.  | Лосев В.А.<br>[6, с. 15]       | Бізнес-план – це документ, в якому описується конкретна бізнес-ідея та можливі шляхи її реалізації.                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 8.  | Макаренко С.М.<br>[7, с. 13]   | Бізнес-план є документом, який містить систему пов'язаних в часі та просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання прибутку, внаслідок реалізації підприємницького проекту.                                                                                                                                                                          |
| 9.  | Македон В.В.<br>[8, с. 6]      | Бізнес-план – це документ, в якому обґрунтовано та висвітлено обрану підприємницьку ідею, визначено стратегічні та тактичні шляхи її реалізації, обрано інструменти та засоби досягнення поставлених цілей, охарактеризовано внутрішні і зовнішні можливості та наявні ресурси підприємства.                                                                                             |
| 10. | Мочерний С.В.<br>[9, с. 43]    | Бізнес-план – це документ, в якому дано комплексне обґрунтування стратегії (програми) розвитку всіх сфер діяльності підприємства на основі її поточного та перспективного планування.                                                                                                                                                                                                    |
| 11. | Осовська Г.В.<br>[10, с. 24]   | Бізнес-план – це старанно підготовлений документ, що розкриває усі сторони будь-якого підприємницького заходу, який розпочинається. Це документ, в якому відбиті основні шляхи вирішення проблеми внаслідок ретельного її аналізу для обґрунтування вигідності запропонованого проекту, а також для залучення можливих потенційних фінансових партнерів і висококваліфікованих фахівців. |
| 12. | Ільчук М.М.<br>[3, с. 12]      | Бізнес-план – це комплексний документ, який відображає всі основні аспекти підприємницького проекту та визначає раціональні шляхи його реалізації.                                                                                                                                                                                                                                       |
| 13. | Райзберг Б.А.<br>[14, с. 18]   | Бізнес-план – це план, програма здійснення бізнес-операцій фірми, що містить відомості про підприємство, товар, його виробництво, ринки збуту, маркетинг, організацію операцій та їх ефективність.                                                                                                                                                                                       |
| 14. | Тарасюк Г.М.<br>[15, с. 9]     | Бізнес-план – це документ, який містить систему пов'язаних в часі і просторі, узгоджених з метою і ресурсами заходів та дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницької ідеї.                                                                                                                                                                  |

Джерело: власна розробка

Опрацювання літератури дає зрозуміти наскільки широке розуміння поняття «бізнес-план» серед науковців, теоретиків та практиків в сфері бізнесу та фінансів.

Практично усі автори трактують бізнес-план як «письмовий документ», «комплексний документ», «комплексний багатофункціональний письмовий документ», який відображає всі основні аспекти підприємницького проекту. Лише Райзберг Б.А. дотримується дещо іншого погляду на це поняття і трактує бізнес-план як «план, програма здійснення бізнес-операцій фірми, що містить відомості про підприємство, товар, його виробництво, ринки збуту, маркетинг, організацію операцій та їх ефективність». Бізнес-план також ототожнюють із «документом обґрунтування стратегії розвитку підприємства» у визначеннях Мочерного С.В. [10, с. 43]. У

визначеннях, що подають автори Васильців Т.Г., Ільчук М.М., Козловський В.О., Лаврів Л.А., Лосєв В.А., Макаренко С.М., Македон В.В., Осовська Г.В., Покропивний С.Ф., та Тарасюк Г.М. бізнес-план характеризується як «документ реалізації підприємницької ідеї, проекту». Найбільш узагальнено, на нашу думку, сутність бізнес-плану розкриває Л.А. Лаврів: «бізнес-план – це документ, у якому, з метою апробації певної бізнес-ідеї, всесторонньо описуються ринкові, виробничі, фінансові, маркетингові, організаційні й інші аспекти її реалізації та обґрунтовується доцільність інвестування у новий підприємницький проект (або в розширення уже існуючого бізнесу)» [5, с. 105].

Таким чином, важко виділити одне стандартне визначення для пояснення поняття «бізнес-план» чи «бізнес планування». Але, більш узагальнено ми сформулювали його наступним чином: бізнес-план – це активний робочий інструмент управління, відповідний пункт усієї планової та виконавчої діяльності підприємства, який дає змогу аналізувати, контролювати й оцінювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрямки розвитку бізнесу. Дане визначення не суперечить думкам відомих економістів і повністю розкриває сутність поняття.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бескровна Л.О. Бізнес-планування підприємства: навч. посіб. [з курсу «Бізнес-планування оператора зв'язку»] / Бескровна Л.О. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2012 – 124 с.
2. Васильців Т.Г., Бізнес-планування / Т.Г. Васильців, Я.Д. Качмарик, В.І. Блонська, Р.Л. Лупак. — Київ : "Знання", 2013. — 207 с.
3. Ільчук М.М. Організація і планування сільськогосподарського виробництва / М. М. Ільчук, Л. Я. Зрібняк, С. І. Мельник [та ін]; за ред. М. М. Ільчука, Л. Я. Зрібняка. Підручник. – 2-ге вид., переробл. і доп. — Вінниця: Нова книга, 2009. – 456 с.
4. Козловський В.О. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. О.Козловський, О. Й. Лесько. – Вінниця : ВНТУ, 2006. – 190 с.
5. Лаврів Л.А. Планування діяльності організації: навчальний посібник / Л.А. Лаврів. – Тернопіль: Крок, 2013. – 320 с.
6. Лосєв В.А. Як складати бізнес-плани. Практичне керівництво з прикладами готових бізнес-планів для різних галузей / В. А. Лосєв. – М.: ТОВ "В.Д. Вільямс", 2011. – 208 с.
7. Макаренко М. Теоретичні основи розробки бізнес-плану пілотного проекту приміської залізничної компанії / М. Макаренко, В. Мироненко, О. Гудков, Гудкова В.// Економіст. – 2013. – № 6. – С. 52-54.
8. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. пос. / В.В. Македон. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 236 с.
9. Мальська М.П. Планування туристичної діяльності : підручник / М.П. Мальська, О.Ю. Бордун. – К.: Знання, 2010. – 310 с.
10. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: у 3 т. / С.В. Мочерний. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – Т. 1. – 864 с.
11. Осовська Г. В. Економічний словник: наук. видання / Г. В. Осовська, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадський. — К.: Кондор, 2007. — 358 с.
12. Попов В.М. Бізнес-планування: підручник / за ред. В. М. Попова, С. І. Ляпунова, С.Г. Млодика. – 2-е вид., перероб. і доп. – М.: Фінанси і статистика, 2009. – 816 с.
13. Покропивний С.Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навчал. посібник/ С. Ф. Покропивний, С. М. Соболь, Г. О. Швиданенко, О. Г. Дерев'янка. – К. : КНЕУ, 2002. – 379 с.
14. Райзберг Б.А. Сучасний економічний словник / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева [5-е вид., перероб. і доп.]. — М.: ИНФРА-М, 2007.— 495 с.



**ЮРІЙ ТОМАСHEВСЬКИЙ,**

Науковий керівник:  
к.е.н., професор Павловська Л. Д.  
ЖДУ ім. І. Франка

## **ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ ПІЛЬГОВИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ПАСАЖИРІВ НА МІСЬКОМУ ЕЛЕКТРИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ УКРАЇНИ**

Сучасний стан України як ринкової держави характеризується наявністю значної інфраструктури, транспортне забезпечення якої посідає вагоме місце. Сьогодні трамваї та тролейбуси задовольняють потреби населення в міських перевезеннях. Але стан матеріально-технічної бази міських електроперевізників та технологічний рівень перевезень за багатьма параметрами не відповідають зростаючим потребам суспільства і європейським стандартам якості надання транспортних послуг, що в найближчий час може стати перепорою для послідувального соціально-економічного розвитку як даної галузі, так і держави взагалі.

Міський наземний електротранспорт здобув значного поширення на території сьогоdnішнього СНД. За радянських часів надзвичайна поширеність була зумовлена цілою низкою причин, провідне місце серед яких займали політичні фактори. Так, поширенню масових видів транспорту в значній мірі сприяла комуністична ідеологія, що передбачала рівність прав та, відповідно, доступність транспорту для широких верств населення. В західних країнах, в умовах панування капіталістичних поглядів, міський транспорт не знайшов настільки широкого розповсюдження за причиною високої автомобілізації населення і відмови від трамваїв та тролейбусів на користь більш мобільного автотранспорту.

Втім, в умовах глобалізації, за останні десятиліття ситуація змінилася на протилежну: західні розвинені країни відроджують міський електричний транспорт як екологічно чистий, в країнах СНД ж даний вид транспорту, в кращому випадку, не розширює свою присутність, а в гіршому випадку - зникає. Не виключенням стало й підприємство комунальної форми власності «Житомирське трамвайно-тролейбусне управління».

Трамвайно-тролейбусні підприємства України, відповідно до чинного законодавства, безперешкодно надають пільговий та безкоштовний проїзд соціально незахищеним верствам населення. Здійснюючи ці перевезення, вони щорічно несуть значні фінансові збитки через неповну компенсацію за пільгові перевезення.

Відсутність компенсаційних виплат за перевезення пільгових категорій громадян ускладнює фінансове становище електроперевізників і, як наслідок, втрачається можливість своєчасно оновлювати та ремонтувати застарілий і фізично зношений рухомий склад, та забезпечувати безпеку руху на лінії.

Основною проблемою міських електроперевізників є недостатнє відшкодування з місцевого та державного бюджетів за перевезення пільгових категорій громадян. Така ситуація унеможлиблює вчасну виплату заробітної плати працівникам підприємства, погашення довгострокового кредиту, оновлення парку рухомого складу. Недостатнє відшкодування з державного бюджету залишається незмінним й<sup>і</sup>проіязі багатьох років та складає лише 30 % від потреби. Прикрим є й те, що ситуація, яка склалась не є локальною, а характерна для всіх трамвайно-тролейбусних управлінь в Україні. Збитковість для цієї сфери є звичною починаючи з 90-х років минулого століття,

Україні дісталася у спадок досить розгалужена радянська система пільг. Крім того, у перші роки незалежності було прийнято велику кількість законів, які регламентували порядок надання пільг та компенсацій. Система державних пільг була покликана частково



компенсувати населенню низькі заробітки, несприятливі умови праці, а у ряді випадків служити додатковим стимулом залучення до різних видів діяльності та визнання особливих заслуг тієї або іншої групи населення. Однак останніми роками пільгові перевезення фінансуються здебільшого за рахунок взаємозаліків (зустрічного заліку заборгованості). Такий механізм дозволяє перевізникам тільки погашати свої борги за електроенергію і призводить до накопичення ними заборгованості з виплати заробітної плати і зі сплати податків.

За даними Міністерства праці та соціальної політики України, станом на 2017 рік 11,9 млн. громадян (26% населення країни) мають пільги на проїзд міським громадським транспортом. Пенсіонери і студенти складають дві найчисленніші категорії населення з правом пільгового проїзду міським громадським транспортом.

Ситуація в місті склалась таким чином, що на 100 платних пасажирів припадає 130 пільговиків, проте субвенції отримуються лише за залишковим принципом. Діяльність підприємств міського електротранспорту забезпечує перевезення 22-х категорій пільгових пасажирів. При цьому більшість пільг на проїзд у громадському транспорті передбачають право безоплатного проїзду *необмежену кількість разів*. Деякі пільги поширюються на членів сімей осіб, які мають право на пільги. В умовах браку бюджетних коштів збереження такої невинновано щедрої системи пільг є економічно недоцільним. Наявні бюджетні кошти розподіляються із застосуванням непрозорого механізму державних субвенцій місцевим бюджетам. За чинної системи надання пільг на проїзд у транспорті *точно оцінити обсяг спожитих пільговиками послуг з пасажирських перевезень неможливо*. Тому бюджетні кошти перераховуються в розмірах, визначених на основі приблизних оцінок вартості спожитих пільг, виходячи з офіційних нормативів вартості перевезення однієї особи і суми бюджетних трансферів у попередні періоди. При цьому *точний облік не ведеться*.

Найбільша перешкода підвищенню дієвості надання пільг в Україні полягає у відсутності єдиної бази даних про всіх осіб, які мають право на соціальну допомогу і пільги включно з пільгами на проїзд у транспорті, тобто *відсутність персоніфікованого реєстру одержувачів пільг*. Створення такого реєстру допомогло б вирішити проблему оцінювання потреби кожної області/району в бюджетних коштах для фінансування пільг. Потребує розв'язання також питання надання пільгам адресного характеру. Як свідчать дані обстеження умов життя домогосподарств 2016 року, пільги на проїзд у транспорті розподіляються серед населення вкрай нерівномірно. Більшу частину пільг одержують найзаможніші 30% населення.

Нарешті, пільги на проїзд у транспорті регулюються 22 різними законами (окремий закон на кожну пільгову категорію населення), що аж ніяк не сприяє впорядкуванню системи пільг і робить її непрозорою.

Ситуація у сфері міського електротранспорту є досить логічною, недостатнє компенсування проїзду пільгових категорій населення підприємствам міського електротранспорту викликане численною кількістю категорій пільговиків.

Країни колишнього соціалістичного табору (тобто країн СНД і Центральної та Східної Європи) здійснили реформи у системі пільгового перевезення пасажирів ще у середині 90-х років. Причиною змін системи пільг деяких країн соціалістичного табору стали не лише внутрішні фінансові негаразди, а й через необхідність задовольнити вимоги ЄС у сфері транспорту. Всі країни-кандидати до вступу у ЄС мусили привести свої системи державних субсидій у відповідність з європейською системою субсидій.

Одночасно зі скороченням державних субсидій перевізникам необхідно було змінювати систему пільг на проїзд у громадському транспорті. У більшості випадків такі зміни полягали в скороченні соціальних пільг (скорочувалися як кількість пільгових категорій населення, так і розміри знижок з оплати проїзду), різкому скороченні чи скасуванні професійних пільг, уніфікації пільг та зведенні їх до єдиного закону та децентралізації

системи пільг. У більшості країн колишнього соціалістичного табору реформування системи пільг здійснювалось як на місцевому, так і на державному рівнях. На місцевому рівні реформи спрямовувалися на скорочення субсидій і підвищення плати за проїзд. Як на центральному, так і на місцевому рівні здійснювалися заходи з фінансового оздоровлення перевізників, надання їм більшої незалежності та виведення їх на рівень самодостатності.

Наприклад, у Молдові всі пільги на проїзд у громадському транспорті були скасовані 2000 року. Замість них були запроваджені грошові компенсації на проїзд, але тільки для інвалідів. У Литві також були скасовані всі пільги на проїзд, що призначалися за професійною ознакою. Більшість пільг на проїзд, що призначалися за соціальною ознакою, були збережені, але при цьому право пільговиків на безоплатний проїзд було замінено правом на проїзд з 50% і 60% знижками Росія, Молдова і Киргизстан скасували пільги на проїзд у громадському транспорті і замість них запровадили адресні грошові компенсації.

Підвищення тарифів на проїзд виявилось проблематичним у багатьох країнах, де різко впали реальні доходи населення та, в деяких випадках, погіршилися якість послуг перевізників. Водночас, у Польщі, Чеській Республіці та Словенії, різке підвищення тарифів на проїзд у громадському транспорті не погіршило доступність послуг з пасажирських перевезень і не супроводжувалося протестами населення. Тому й реформи у цих країнах були завершені за короткий період часу.

Основні зусилля спрямовувалися на досягнення фінансової стабільності міського пасажирського транспорту шляхом підвищення тарифів на проїзд, тобто за рахунок перекладання фінансового тягаря з уряду на пасажирів, або розвитку адресної допомоги. Одночасно здійснювали зміни у законодавстві.

Зрозуміло, що для виходу з такого стану Україна повинна обрати найбільш дієвий шлях та реально оцінити результати його реалізації. Тому можна запропонувати наступні сценарії реформування чинної системи пільг на проїзд у громадському транспорті в Україні. Перший сценарій передбачає скорочення сукупних витрат на пасажирські перевезення, за рахунок зменшення кількості пільгових категорій громадян і розмірів знижок та децентралізації пільг. Інший, радикальніший сценарій реформи передбачає поступове трансформування пільг на проїзд в адресні компенсації на проїзд.

#### **Список використаних джерел:**

1. Закон України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом". Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, N 31, ст.440. [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>
2. Закон України «Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1991, N 16, ст.200. [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>
3. Закону України «Про основні засади соціального захисту ветеранів праці та інших громадян похилого віку в Україні». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 16.12.93 р., № 3721-ХІІ.[Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>
4. Постанова КМУ «Про затвердження Порядку надання пільгового проїзду студентам вищих навчальних закладів I-IV рівнів акредитації та учням професійно-технічних навчальних закладів». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 05.04.99р., №541.[Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>

**ВІКТОРІЯ ЦИМБАЛЮК,**

Науковий керівник:

к.е.н., ст. викладач Мосійчук І.В.

ЖДУ ім. Івана Франка

## **УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Формування організаційно-психологічного клімату переслідує основну мету, яка полягає в підвищенні ефективності роботи персоналу, в тому числі за рахунок виявлення і усунення соціальної напруженості в колективі — управління конфліктом [1].

Конфлікт (від лат.) — зіткнення сторін, думок, суперечливих сил. Слово "конфлікт" зазвичай сприймається людьми з негативних позицій. Вони асоціюють це слово з ворожнечею і болем, які й справді супроводжують усіх конфліктуючих. Однак в організаціях конфлікт — це не обов'язково негативне явище. Нерідко конфлікти допомагають учасникам трудового процесу, коли вони потрапляють у конфліктні ситуації, краще усвідомити цілі організації, звернутися до своїх невикористаних резервів і зробити багато чого з того, що здається неможливим у звичайних умовах [2].

Конфлікт — це стан, який виявляється у вигляді специфічних реакцій людей один до одного. В управлінні конфлікти відіграють двоїсту роль. Вони можуть руйнувати організацію, знижувати ефективність управління, але в певних обставинах можуть зіграти й позитивну роль. Вони показують приховані негативні процеси, реальне існування розбіжностей і тенденції їх зміни, невидимі перешкоди (підводні камені). Їх можлива позитивна роль полягає не тільки в "поданні" інформації, але і у властивості розчистити завали "для проведення інновацій. З одними конфліктами треба боротися, інші треба викликати. Але створення конфлікту — це дуже тонка річ, яка вимагає мистецтва управління, маневрування в ситуаціях, чіткого уявлення про кінцеву мету, розвиненого почуття моральності [1].

Коли конфлікт в організації некерований, це може призвести до конфронтації (коли структурні підрозділи організації або члени мікро - або макроколектива припиняють співпрацювати і спілкуватися один з одним). У кінцевому підсумку така ситуація роз'єднання призведе до деградації колективу і організації в цілому. У деяких ситуаціях конфлікт корисний для організації і менеджери свідомо їх провокують.

Конфлікт крім негативного несе в собі позитивне явище: він є способом виявлення проблем (допомагає виявити глибинну суть утруднень); є спусковим клапаном емоцій (тривале стримування емоцій - шлях до стресу); стимулююча функція конфлікту проявляється у тому, що при правильному управлінні конфліктом зміни в організаціях здійснюються еволюційно, тобто вдається уникнути драматичних подій в організації; конфлікт допомагає пізнати самого себе, що сприяє особистості [2].

Управління конфліктом — це здатність керівника побачити конфліктну ситуацію, осмислити її і виконати дії з її вирішення. Управління конфліктом як сфера управлінської діяльності має такі різні стадії: сприйняття конфлікту і первинна оцінка ситуації; дослідження конфлікту і пошук його причин; пошук шляхів вирішення конфлікту; здійснення організаційних заходів [3].

Необхідно зважати на те, що об'єктивний рівень конфлікту і його сприйняття повинні бути адекватними, бо можуть виникати: псевдоконфлікти (реально неіснуючі конфлікти); переоцінка або недооцінка значущості конфлікту; несприйняття або ігнорування існуючого конфлікту. Дослідження конфлікту і пошук його причин — наступна важлива стадія управління конфліктом в організації. Будь-яким практичним діям передують аналіз конфліктної ситуації, який передбачає:

- виявлення суті суперечності, встановлення не тільки приводу, але і причини, яка часто маскується учасниками конфлікту; аналіз так званих "больових крапок" в організації і своєчасне проведення роботи з їх усунення;
- з'ясування інтересів і цілей учасників, їхніх позицій. Водночас важливо виокремити особливості особистісних якостей, пов'язаних із затвердженням особистих домагань, і цілі соціальної взаємодії, пов'язані з вирішенням колективних завдань і виконанням обов'язків;
- оцінка можливих результатів і наслідків протистояння, альтернативних варіантів досягнення мети;
- пошук точок зіткнення, загальних цілей та інтересів конфліктантів [3].

Правила розв'язання конфліктів:

Правило 1. Не порівнюйте ступеня вини учасників. Не можна акцентувати увагу на тому, хто перший почав і хто більше винен. Не шукати винного — це показник сили Вашого характеру, гідності і самоповаги. Вирішуючи конфлікт, важливо не завищити його значення, джерело походження.

Правило 2. Почніть розмову з опису конкретної ситуації, яка Вас не влаштовує. При цьому намагайтеся описати її максимально об'єктивно й детально. Наводьте приклади. Наприклад, так: "Ми домовилися про таку-то суму і терміни оплати. Тепер Ви називаєте іншу суму і відсуваєте терміни".

Правило 3. Висловіть те, що Ви відчуваєте у зв'язку з конфліктною ситуацією, конфліктом. Важливо дати партнерові можливість зрозуміти Ваші почуття. Безліч конфліктів виникає і ускладнюється через не вираження думок і почуттів їх учасників. Іноді тільки їх прояснення здатне вирішити конфлікт. Намагайтеся вживати прості слова: "Я розлютилася на те... я образився на манеру... мене злякала зміна...".

Правило 4. Постарайтеся вислухати протилежну сторону. Це найважче, тому сприймайте слова партнера за критерієм істинності (як Ви вважаєте), а як вираз його досвіду та емоцій. Не перебивайте його в ході висловлювання, не сперечайтесь; покажіть, що дійсно прагнете до згоди. Якщо конфлікт серйозний і застарів, зверніться для організації вислуховування до нейтрального людини.

Правило 5. Розберіться в прихованих думках, припущеннях. "Приховані думки" — припущення, трактування, припущення про невисловлених думках і почуттях іншої. Щоб упевнитися в істинності або хибності цих думок, найкраще запитати про них прямо. Будьте в свою чергу відверті, відповідаючи на припущення партнера про Вас.

Правило 6. Постарайтеся висловити конкретні пропозиції щодо зміни ситуації, поведінки і т. д. Наприклад: "Я прошу Вас не критикувати мене у присутності інших".

Правило 7. На завершення розмови обговоріть, що буде, якщо зміни відбудуться. І не треба концентруватися на погрози, якщо Ваш план під сумнівом. Краще обговоріть його і пропозиції партнера ще раз. Позитивні перспективи плідніше ультиматумів [1].

Для керівника надзвичайно важливо бути спроможним владнати конфліктні ситуації, володіти інтуїцією й достатніми знаннями в області психології про основні конфліктні зони людської поведінки.

Отже, конфліктним процесом в організації цілком можна управляти. Відповідно і стратегію управління конфліктом керівник повинен вибирати з погляду оптимального балансу наслідків конфліктної ситуації для організації або її структурного підрозділу. У керівника є можливість передбачати початок конфліктної ситуації, вчасно втрутитися в процес перебігу конфлікту, внести свої корективи і зумовити оптимальне вирішення конфліктної ситуації. Визначаючи поведінку в конфлікті, керівник насамперед повинен з'ясувати причину конфлікту, визначити цілі опонента (або опонентів), намітити сфери зближення точок зору з опонентом, уточнити поведінкові особливості опонента. Водночас необхідно пам'ятати, що як жоден стиль керівництва не може бути ефективним у всіх

ситуаціях, так і жоден із стилів вирішення конфлікту (конкуренція, співпраця, компроміс, ухилення, пристосування) не може бути визначений як найліпший.

**Список використаних джерел:**

1. Управління конфліктами в організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://studme.com.ua/182206116573/menedzhment/upravlenie\\_konfliktami\\_organizatsiyah.htm](https://studme.com.ua/182206116573/menedzhment/upravlenie_konfliktami_organizatsiyah.htm)
2. Максимець Ю.В. Шляхи подолання конфліктних ситуацій на підприємстві / Ю.В. Максимець, В.М. Дадак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013 - Вип. 23.10. - С. 372-376.
3. Особливості управління конфліктами в організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://pidruchniki.com/18060203/psihologiya/osoblivosti\\_upravlinnya\\_konfliktami\\_organizatsiyi](https://pidruchniki.com/18060203/psihologiya/osoblivosti_upravlinnya_konfliktami_organizatsiyi)

**ІРИНА ШОМКО,**  
Науковий керівник:  
к.е.н., ст. викладач Калініченко О.О  
ЖДУ ім. Івана Франка

**ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА  
ПІДПРИЄМСТВІ**

В Україні ринок логістичних послуг почав формуватися на початку 90-х років ХХ сторіччя. Першими на ньому почали діяти західні логістичні компанії, а саме така відома фірма термінової (експрес) доставки вантажів, як «United Parcel Service» (UPS) – США [3].

Логістика є одним з важливих елементів і управління та діяльності будь-якого підприємства. Сам термін логістика можна трактувати як процес планування, реалізації та контролю процесів, котрі пов'язані з транспортуванням, зберіганням та обробкою будь-яких предметів на підприємстві. Логістика дозволяє виробникам ефективно управляти транспортними потоками та товарними запасами.

А.В. Кальченко вважає що логістика збалансовує процес переміщення матеріальних та інформаційних потоків в просторі і в часі від їх первинного джерела до кінцевого споживача.

Сам процес логістичного управління – це процес формування стратегії, планування, управління та контролю за переміщенням та складуванням сировини, матеріалів, виробничих запасів та готової продукції. Суть логістичного процесу полягає в обґрунтуванні, розробленні та забезпеченні функціонування та взаємодії всього комплексу елементів логістичного управління, з їх орієнтацією на вирішення проблем [1].

Оптимізація діяльності підприємства на основі узгодження ланок логістичної системи та формування методів розроблення управлінського впливу є цілю логістичного процесу. А об'єктом виступають системи, котрі забезпечують проходження матеріальних та супутніх потоків, що функціонують як механізм логістичного управління.

Головна мета логістичного управління – гарантування гармонійної співпраці та проникнення логістичних систем у функціональну структуру та структуру управління підприємства. Варто зазначити, що функціональними сферами логістичного управління на підприємстві є:

- оптимізація фізичного переміщення матеріалів;
- поліпшення інформаційних процесів;
- зберігання оптимальних матеріальних запасів;
- синхронізація інфраструктури логістичних процесів;
- управління загальними логістичними витратами.



Логістична операція – це загальна сукупність дій, спрямованих на перетворення матеріальних та інформаційних потоків. До складу логістичних операцій які проводяться на підприємствах відносять:

- визначення обсягів та напрямів руху матеріальних потоків;
- організація та розміщення складського господарства, а також забезпечення його функціонування;
- управління складами та складським операціями;
- управління запасами;
- планування виробництва;
- здійснення перевезень.

Важливим в логістичному процесі елементом є матеріальні потоки. Загалом, матеріальні потоки – це сукупність всіх матеріальних елементів які пересуваються між виробниками, посередниками та споживачами. До матеріальних потоків відносяться вантажі, матеріальні ресурси, об'єкти незавершеного виробництва та власне готова продукція [3].

Логістична система є не від'ємною частиною функціонування логістики на підприємстві. Логістичну систему можна охарактеризувати як організаційно – господарський механізм управління матеріальними та інформаційними потоками.

До компонентів логістичної системи належать:

- підсистема закупівель;
- підсистема збуту;
- підсистема обслуговування виробництва;
- склади;
- запаси;
- кадри;
- транспорт.

Метою логістичної системи в цілому виступає доставка в задане місце необхідної кількості продукції, підготовленої для виробничого або особистого споживання. Тобто, мета логістичної системи полягає в організації процесу виробництва, розподілу і планування таким чином, аби необхідний обсяг товару був доставлений замовнику у вказаний час та місце в придатному для використання вигляді [2].

Логістичні процеси на підприємстві знаходять своє відображення в таких видах діяльності:

- постачання і закупівля;
- зовнішнє та внутрішнє транспортування;
- складування;
- комплектування замовлень;
- вантажопереробка;
- управління фізичним розподілом.

Становлення логістичної системи проходить 5 етапів. Під час формування механізму управління логістичними операціями виконуються такі завдання:

- формуються та впроваджуються нові організаційно – економічні схеми взаємодії об'єктів системи;
- створюються правила та принципи взаємодії;
- впроваджується інтегрований інформаційний простір;
- обираються методи та моделі та алгоритми оптимізації бізнес – процесів у логістичній системі.

Операції з переміщення товарів у рамках світового ринку є більш дорогими і складними, ніж на національних ринках [2].

Отже, логістичне управління підприємством узгоджує економічні інтереси учасників підприємницьких ресурсів шляхом найефективнішого використання наявних ресурсів в

даний період часу, а таке узгодження має призвести до загального зміцнення позицій вітчизняних компаній на ринку та підвищить їх конкурентоспроможність на зовнішньому ринку.

**Список використаних джерел:**

1. Шумейко В.О. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах: [навчальний посібник] / В.О Шумейко. – Київ: “Знання”, 2009. – 46 - 49 с.
2. Фролова Л. В. Механізми логістичного управління торговельним підприємством : [монографія] / Л. В. Фролова. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. – 322 с.
3. Захаров О. М. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, методи оцінки та механізми збільшення / О. М. Захаров, А. А. Зокін [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.logistics.ru/9/2/i20\\_64.htm](http://www.logistics.ru/9/2/i20_64.htm)

**ТЕТЯНА ЯРЧЕВСЬКА,**

Науковий керівник:  
к.е.н., ст. викладач Ніколаєнко С.М.  
ЖДУ ім. Івана Франка

**ПРОБЛЕМИ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Сьогоднішній розвиток економіки призводить до того, що підприємства та організації змушені постійно еволюювати, щоб не залишитися за бортом бізнесу. У сучасних умовах функціонування торговельних підприємств на ринку, які характеризуються високим рівнем ризику і невизначеністю, використання стратегічних інструментів менеджменту та маркетингу в управлінні збутовою діяльністю є єдиною й необхідною передумовою вдосконалення діяльності, що забезпечить суб'єкту господарюванню не тільки короткочасний комерційний успіх, але й посилить його спрямування на досягнення перспективних цілей.

Серед причин, що визначають зростання цінності збутової діяльності, доцільно виділити такі:

- підвищення значення маркетингових методів в боротьбі за покупця;
- переміщення ключових управлінських рішень у збутові ланки;
- необхідність заходів щодо формування механізму найбільш продуктивного функціонування підприємств у довгостроковій перспективі;
- раціоналізація збутових процесів [2, с. 107].

Продукція або послуга, які виробляються підприємством, повинні бути реалізовані з урахуванням всіх запитів і побажань клієнтів та з отриманням найбільшої вигоди. Тому одне з головних завдань будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності – поєднати власні виробничі можливості, а також вимоги покупців до кількості та якості товару. Іншими словами, для виживання в ринкових умовах товаровиробники повинні не лише орієнтуватися на продаж того, що виготовляють, а виробляти саме те, що користується попитом у споживачів. Саме тому збутова стратегія є істотною складовою у системі створення економічної стійкості роботи підприємства. Розробка збутової політики підприємства передбачає визначення основних напрямів, засобів та методів, необхідних для активізації збуту. Вона повинна ґрунтуватись на результатах аналізу існуючої збутової системи. Тому цей аналіз доцільно здійснювати не лише за кількісними показниками, але й за якісними, до яких можна віднести рівень обслуговування, правильність вибору сегментів ринку, прихильність покупців, результативність роботи збутового персоналу тощо.

Перед вітчизняними підприємствами гостро постає проблема формування стійких довгострокових конкурентних переваг у сфері збуту на ринку споживчих товарів і підтримання їх у перспективі за рахунок професійного управління збутовою політикою. Підприємства, які прагнуть довгострокового успіху, повинні вже сьогодні визначити перспективні напрямки своєї збутової діяльності, розробити ефективні стратегії, які принесуть їм конкурентні переваги у сфері збуту в майбутньому, і впровадити їх у свою практичну діяльність [4, с. 86]. Основними факторами успіху підприємства на ринку є залучення нових покупців, а також мистецтво втримувати наявних. Залежно від міри реалізації цих завдань можна отримувати як частковий провал, так і повний провал, успіх чи частковий успіх.

Проблеми управління збутом в сучасних умовах можна поділити на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх проблем відносяться:

- проблеми реалізації загальних функцій управління збутом, а саме планування, організації, обліку, аналізу, контролю, регулювання, координації, мотивації;
- проблеми реалізації окремих функцій управління збутом (низький ступінь маркетингової орієнтації збуту, недостатнє інформаційне забезпечення, низька ефективність організації системи збуту, недосконала політика управління товарними запасами);
- недостатній рівень забезпеченості підприємств фінансовими ресурсами, насамперед брак оборотних коштів для розрахунку за постачання товарів на умовах попередньої оплати.

До зовнішніх проблем доцільно віднести:

- постійні зміни в законодавстві України, що стосуються підприємницької діяльності;
- низький рівень купівельної спроможності населення;
- розрив сформованих господарських зв'язків.

Орієнтація виробництва на задоволення споживчого попиту з одного боку вимагає вдосконалення методології управління збутом продукції вітчизняних промислових підприємств з урахуванням тенденцій розвитку вітчизняної ринкової ситуації, а з іншого особливостей конкретного виробництва. Практика свідчить, що вдосконалення збутової політики вимагає комплексного підходу, оскільки з переходом до ринкової системи господарювання перед вітчизняними підприємствами, поряд з іншими проблемами, постала проблема самостійного пошуку споживачів своєї продукції.

Більшість українських підприємств опиняються перед серйозними проблемами у сфері збуту. Падіння обсягів продажу, зниження рентабельності виробництва, скорочення частки ринку аж до повної її втрати, надмірне використання товарообмінних операцій – це лише частина взаємопов'язаних негараздів, що супроводжують сферу збуту навіть тих підприємств, які ще вчора здавалися найбільш захищеними. Серед труднощів вітчизняних товаровиробників, які викликані причинами двоякого характеру виділяють, ті які породжені серйозними структурними зсувами в економіці та ті, що стали наслідком неготовності управлінського персоналу до «самостійного плавання» у бурхливому вирі ринкової економіки. Адже, як відомо, протягом десятиріч управління у сфері збуту зводилося до неухильного виконання вказівок вищих органів. А в умовах переходу до ринку і руйнування централізованого розподілу перед підприємствами постала необхідність самостійно управляти збутом. Сьогодні вже відомо, що початковою точкою цього процесу має бути діагностика збуту, тобто виявлення проблем під час самого здійснення збуту, визначення основних напрямів адаптації застосовуваної стратегії до змін у ринковому середовищі [1, с. 118].

До того як розпочати збут продукції на зовнішній ринок, підприємство, в першу чергу, повинно встановити свої міжнародні маркетингові цілі та задачі. Цей процес можна розділити на три етапи. На першому етапі підприємство повинно визначити бажану частку експорту по відношенню до всього об'єму продаж. На другому етапі, підприємство вирішує,

буде воно виходити на декілька зарубіжних ринків чи на глобальний світовий ринок. На третьому етапі підприємство приймає рішення з приводу того, країни якого типу вибрати для експорту своєї продукції. Розмежування між країнами робиться на основі таких показників, як політична стабільність, рівень розвитку інфраструктури, рівень доходу населення, географічні фактори. До основних проблем збуту у зовнішньоекономічній діяльності підприємств України відноситься організація збуту на зовнішній ринок.

Маркетологи вважають, що правильне виділення ринкового сегмента – половина комерційного успіху, і постійно згадують модифікацію відомого закону Паретто (закон «80:20»). Закон Паретто показує, що у межах одного ринку не всі покупці рівні. Фактично 20% покупців на будь-якому ринку забезпечують 80% продажу товарів визначеної марки через певні причини (які й потрібно з'ясувати), представляючи узагальнену цільову групу споживачів. Інші 80% споживачів купують 20% товарів даної марки спонтанно. Виробники намагаються орієнтуватися при виробництві товарів і розробленні комплексу маркетингу на ці 20% споживачів («стрілянина по цілях»), а не на весь ринок у цілому («стрілянина по площинах») [3, с. 326]. Така стратегія ринкової діяльності і є найбільш ефективною.

Як і будь-який процес, сегментація ринку має свої сильні та слабкі сторони. Перевагами ринкового сегментування є: ресурси і зусилля фірми можуть бути сконцентровані на найперспективніших ринках; існує можливість планувати виробництво і збут тих товарів, які відповідають реальному попиту; існує можливість дібрати такі засоби комунікації, які дійсно узгоджені з цільовим ринком; оптимізація витрат на маркетинг. Проте, ринкове сегментування має і певні недоліки. До них відносяться: значні витрати, пов'язані з багатоваріантністю маркетингових дій; втрата сегментів, які мають меншу ринкову привабливість для фірми; немалі витрати, пов'язані з додатковим дослідженням ринку; додаткові витрати на застосування різних методів.

На сьогодні об'єктивно виникла необхідність вдосконалення наявних збутових систем і розробки економічного механізму, що дозволяє використовувати результативні важелі впливу на вітчизняних промислових підприємствах. Найактуальнішим завданням стає зростання ролі збутової діяльності, яке обумовлює наявність ряду проблем у сфері управління збутом. Саме це забезпечує ефективність функціонування підприємства на ринку.

Отже, збут у системі маркетингу має неабияке значення, адже він забезпечує зворотний зв'язок з ринком, надає підприємству дані про динаміку та структуру попиту, зміни у потребах і перевагах покупців. Розробка збутової політики є невід'ємною частиною плану маркетингу підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Балабанова Л. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства: монографія / Л. В. Балабанова, Н. М. Гуржій. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 184 с.
2. Балабанова Л. В. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю: монографія / Л. В. Балабанова, Ю. М. Логвіна. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. – 250 с.
3. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства: Підручник для вузів / Під ред. проф. Н. М. Ушакової. – К.: Хрещатик, 1999. – 800 с.
4. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: Підручник. – К.: КНЕУ, 2007. – 269 с.

**СЕКЦІЯ 5  
ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: АНАЛІЗ, ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ,  
БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ**

**ТЕТЯНА ВОДОЛАЗЬКА,**

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Боцян Т.В.  
ЖДУ ім. Івана Франка

**УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Сучасний розвиток суспільства заснований на трьох основних елементах: збереженні навколишнього середовища (екологічна складова), захист та примноження ресурсів (соціальна складова), виконанні моделі економічного зростання (економічна складова) заради розвитку майбутніх поколінь.

За Комплексною програмою реалізації на національному рівні рішень, прийнятих на Всесвітньому саміті по стійкому розвитку на 2003-2015 рр., елементами соціальної, економічної та правової складових сталого розвитку є складові представлені в таблиці 1:

Таблиця 1.

Основні складові сталого розвитку сучасного суспільства

| Екологічна складова                                                                                                                             | Соціальна складова                                                                                             | Економічна складова                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| забезпечення цілісності біологічних і фізичних природних систем                                                                                 | система науково обґрунтованого законодавства                                                                   | продуктивне поєднання усіх форм власності у народному господарстві, цивілізована товарно-ринкова економіка                     |
| життєздатність екосистем, від яких залежить глобальна стабільність всієї біосфери                                                               | соціальна справедливість                                                                                       | демонополізація та вільна конкуренція виробників і споживачів                                                                  |
| збереження здібностей до самовідновлення і динамічної адаптації                                                                                 | координація урядових і цивільних структур у забезпеченні сталого розвитку суспільства                          | виробництво промислової та іншої продукції, культурних послуг у достатній кількості для забезпечення основних потреб населення |
| деградація природних ресурсів, забруднення довкілля і втрата біологічного розмаїття скорочують здатність екологічних систем до самовідновлення. | ліквідація голоду, злиденності, безробіття; турбота про дітей і людей похилого віку, хворих і калік            |                                                                                                                                |
|                                                                                                                                                 | виховання дітей і підлітків й освіта; розвиток широкої мережі професійних середніх і вищих навчальних закладів |                                                                                                                                |

Джерело: складено автором на основі [4].

Нормальний сталий розвиток неможливий без управління трудовим потенціалом, що входить до соціальної складової сталого розвитку. Соціальна складова орієнтована на



людський розвиток, на збереження стабільності суспільних і культурних систем, на зменшення кількості конфліктів у суспільстві. Людина має стати не об'єктом, а суб'єктом розвитку. Вона повинна брати участь у процесах формування своєї життєдіяльності, прийнятті й реалізації рішень, контролі за їх виконанням [3].

Трудовий потенціал – це можливості і здібності людини орієнтуватися в соціально-економічних ситуаціях та приймати ефективні рішення, які забезпечують процес реалізації конкурентоспроможного товару і послуг в умовах невизначеності та ризику, закладені в людині джерела сили і запаси енергії – як спеціаліста й організатора, які можуть і мають бути приведені в дію, використані для досягнення поставлених цілей і вирішення завдань у певних умовах [2, с. 25-27]. В. В. Адамчук відзначає, що трудовий потенціал – це ресурсна категорія. Він має містити в собі джерела, кошти, ресурси праці, що можуть бути використані для вирішення будь-якого завдання, досягнення поставленої мети, забезпечення можливостей окремої особи, суспільства, держави у певній сфері [5, с. 45-46].

Досвід розвинених держав свідчить, що сучасна концепція управління трудовим потенціалом повинно будуватись на таких основних принципах [1]:

- стратегічне управління людським потенціалом на основі покращення людського капіталу із врахуванням довгострокових перспектив його розвитку;
- соціальні інвестиції – капіталовкладення у людський капітал та інвестування у його розвиток для поліпшення якості, з подальшою економічною віддачею;
- постійний розвиток щодо створення умов для безперервного навчання і розвитку трудового потенціалу через використання інтелектуальних, творчих і підприємницьких здібностей, зростання компетенцій;
- якість трудового життя через інтелектуалізацію процесу праці, відповідну оплату праці, створення сприятливих умов праці, формування організаційної культури праці, надання можливостей для професійного зростання;
- інтелектуальне регулювання трудових відносин через підвищення рівня професійної компетентності спеціалістів у сфері управління людськими ресурсами, які здатні виконувати складні аналітичні, управлінські, соціальні, освітні функції, формувати соціальний капітал в організації;
- соціальні інновації – визнання інноваційної якості людського капіталу, застосування прогресивних технологій розвитку людських ресурсів.

При цьому управління трудовим потенціалом повинне бути зосереджене, на нашу думку, на збільшенні його конкурентоспроможності. Трудовий потенціал можна характеризувати як конкурентоспроможний у випадку наявності наступних умов:

- високий рівень трудової активності працездатного населення;
- кваліфікація та освіта працездатного населення відповідає потребам ринку праці;
- високий ступінь розвитку альтернативних форм зайнятості населення;
- комплексна та системна соціально-економічна політика органів влади у відношенні трудового потенціалу;
- низький рівень трудової еміграції економічно активного населення.

Ми вважаємо, що саме конкурентоспроможність трудового потенціалу і є основою сталого розвитку. Тобто управління трудовим потенціалом повинне бути зосереджене саме на збільшенні його конкурентоспроможності в контексті сталого розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гріневська С.М. Перспективи сталого розвитку регіону [Електронний ресурс] / С.М.Гріневська // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2011. – Режим доступу: [http://econindustry.org/arhiv/html/2011/st\\_56\\_40.pdf](http://econindustry.org/arhiv/html/2011/st_56_40.pdf)

2. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник [для ВНЗ (затв. МОН України)] / О. А. Грішнова. – [4-е вид.]. – К. : Знання, 2009. – 390 с.
3. Згуровський М. Україна у глобальних вимірах сталого розвитку / М. Згуровський // Дзеркало тижня. – 2006. – № 19 (598) 20-26 трав.
4. Комплексная программа реализации на национальном уровне решений, принятых на Всемирном саммите по устойчивому развитию на 2003-2015 гг., утвержденная постановлением Кабмина Украины от 26 апреля 2003 года № 634 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>
5. Трубич С. Ю. Соціально-економічна сутність та особливості формування людського потенціалу / С. Ю. Трубич, З. М. Пушкар // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 4. – С. 45-46.

**ВОЛОДИМИР ДАВИДЧУК,**

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент О.І. Вікарчук  
ЖДУ ім. Івана Франка

### **ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ**

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин основою стабільної та ефективної роботи підприємства є наявність кадрів, які здатні і готові працювати, а також володіють високим рівнем професіоналізму, тобто людський чинник є головним фактором виробництва, а витрати на підвищення кваліфікації персоналу вважаються необхідними й ефективними інвестиціями підприємства. Зростання кадрового потенціалу досягається лише за умов його постійного розвитку, тобто завдяки професійному навчанню.

Вирішенню окремих завдань цієї проблеми приділяли увагу вітчизняні та зарубіжні вчені: Г. Щекін, М. Долішній, Д. Богиня, А. Колот, В. Савченко, О. Грішнова та інші. Не дивлячись на наявність наукових робіт з окресленої тематики, їх високу наукову і практичну цінність, існує потреба в дослідженні системи вдосконалення професійного навчання.

Розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації. Це особливо справедливо на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навиків. Знання випускників на початку ХХ століття знецінювались через 30 років, в кінці століття через 10, сучасні спеціалісти ХХІ століття повинні перенавчатись через кожні 3-5 років [1].

Важливим засобом професійного розвитку персоналу є професійне навчання – процес безпосереднього засвоєння нових професійних навичок або знань працівником організації.

Професійне навчання персоналу сприяє трудовій самореалізації особистості через опанування нею поглиблених професійних знань, умінь та навичок, здобуття першої чи нової професії (спеціальності) [3].

Професійне навчання охоплює нових працівників організації з метою прискорення їх адаптації, а також працівників, у яких повинні з'явитися нові обов'язки, і в цьому випадку мова йде про підвищення кваліфікації. Потреба в навчанні, як правило, з'ясовується у наступних випадках:

1. В процесі відбору кандидатів на вакансії.
2. Під час вступу на нову посаду.
3. В процесі атестації працівників організації [2].

Основними напрямками професійного навчання вважають:

1. Первинне навчання у відповідності з цілями організації, задачею підрозділу та специфікою роботи працівника.

2. Навчання для ліквідації розбіжності між вимогами посади і особистими якостями працівника.
3. Навчання з метою підвищення кваліфікації працівника.
4. Навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації.
5. Навчання для засвоєння нових прийомів і методів виконання трудових операцій [4].

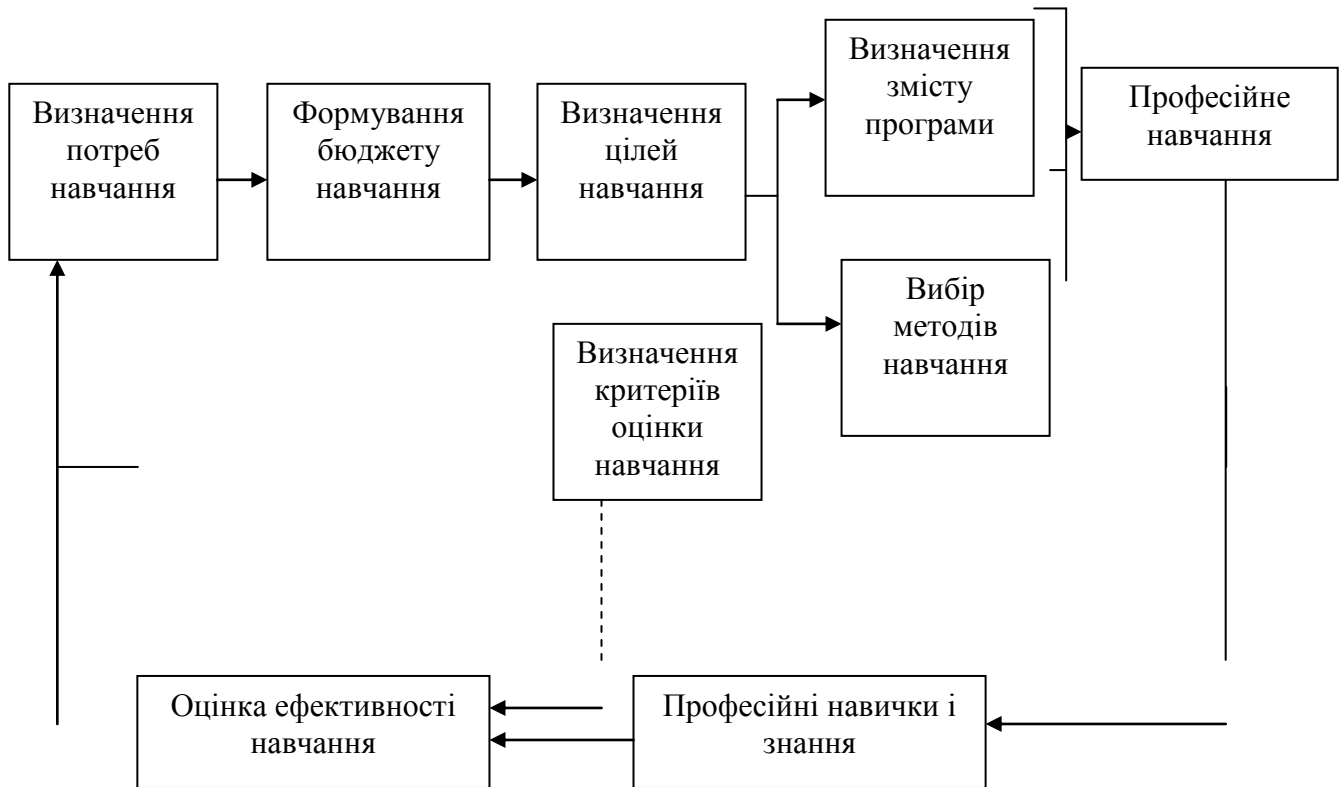


Рис. 1.1. Процес професійного навчання персоналу

При визначенні цілей необхідно пам'ятати про принципову різницю між професійним навчанням і освітою, перше спрямоване на розвиток навичок і вміння, які необхідні в організації, в той час як освіта спрямована на розвиток в певній галузі знань [3].

Отже, система розвитку персоналу на підприємстві має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами виробництва і ситуацією, яка складається на ринку праці. У зв'язку з цим управління розвитком персоналу повинно сконцентрувати свої зусилля на вирішення таких проблем, як розробка стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу; визначення потреб у навчанні працівників в розрізі спеціальностей та професій; вибір форм і методів професійного розвитку персоналу; вибір програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови його якості; фінансове забезпечення всіх видів навчання в потрібній кількості.

#### **Список використаної літератури**

1. Адаменко Е. Профессиональное обучение персонала [Текст] / Е. Адаменко // Менеджер по персоналу. – 2006. – № 11. – С. 58-62.
2. Виноградський М.Д. Управління персоналом: Навч. посібник / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєв, А.М. Виноградська, О.М. Шканова– К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.

3. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Підручник для студентів вищ.навч.закл. / О.Є.Кузьмін, О.Г.Мельник. – К.:Академвидав, 2003.– 416 с.

4. Управління людськими ресурсами: філософські засади. В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, О.М. Попов [Навч. посібник] – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 576 с.

**АНАСТАСІЯ КОВПАКА,**

Науковий керівник:  
асистент Горик-Чубатюк М. О.  
ЖДУ ім. Івана Франка

### **ПРОЦЕСИ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ПЕРЕШКОДИ ТА ШЛЯХИ ПРИСКОРЕННЯ**

Поняття «інтеграція» походить від латинського «integratio», що перекладається як «возз'єднання, заповнення» і стосовно сфери міждержавних відносин воно означає добровільне та взаємовигідне об'єднання окремих частин у певну самостійну цілісність. Економічна інтеграція являє собою об'єктивний процес розвитку стійких економічних зв'язків і поділу праці національних господарств, що близькі за економічним рівнем. Для нашої країни процес інтеграції в Європейський Союз є рухом, що веде до модернізації економіки, подолання технологічної відсталості, залучення іноземних інвестицій і новітніх технологій, створення нових робочих місць, підвищення конкурентоспроможності вітчизняного товаровиробника та виходу на світові ринки. Ефективна євроінтеграція передбачає, перш за все, консолідацію внутрішніх зусиль для забезпечення умов стабільного демократичного розвитку суспільства, становлення конкурентоспроможної національної економіки, сильної соціальної політики [4]. Однак, в нашій країні існує багато проблем, які гальмують інтеграцію України у світовий економічний простір. Серед них найбільший негативний вплив несуть корупція, політична нестабільність, інфляція та інші фактори представлені на рис.1 [6].



Рис.1. Чинники негативного впливу на економіку України [6].

Тому на сьогодні для України постала нагальна потреба у формуванні стратегії політичного, соціального та економічного розвитку.

Умови фінансової нестабільності та світової глобалізації впливають не лише на економічну діяльність, але й мають суттєві негативні наслідки, які все більше відчують практично всі країни і з – поміж них, звичайно, Україна. Нестача коштів, зниження купівельної спроможності споживачів, зростання ціни на газ, посилення конкуренції на світових ринках товарів, які складають основу українського експорту, зокрема, металів, скорочення виробництва та робочих місць, низька якість та висока ціна національних товарів, залежність від імпорту – всі ці негативні економічні фактори безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності як підприємств, так і національної економіки в цілому.

За даними "Глобального звіту про конкурентоспроможність", який публікується щорічно за матеріалами програми обстежень країн у рамках Світового економічного форуму у швейцарському м. Давосі, Україна станом на 2017-2018 рік займає 81 місце серед 137 країн світу [4]. Даний результат є вищим на чотири позиції ніж минулорічний показник, що свідчить про позитивні тенденції змін. Однак, дана позиція на світовій арені є далеко не найкращою, а однією з основних причин, яка призводить до низької конкурентоспроможності підприємств України - це низький рівень інвестування в малий, середній і великий бізнес.

Основними джерелами інвестицій для більшості українських підприємств на сьогодні є власні кошти. За даними Держкомстату України капітальні інвестиції за рахунок власних коштів підприємств та організацій в 2017 році склали 288644,2 млн. грн., що складає 69,9 % від загального обсягу. На жаль, такий ефективний і популярний у країнах з розвинутою ринковою економікою спосіб збільшення власних коштів підприємства, як емісія акцій у нас використовується мало, через нерозвиненість фондового ринку й недосконалість законодавства. Проте останнім часом набули значного поширення нетрадиційні способи кредитування інноваційної діяльності, зокрема лізинг і франчайзинг. Процес інвестування в Україні потребує безпосередньої допомоги держави. Вона може проявлятися в формі видатків з державного бюджету, мікро-кредитів, виданих на безпроцентних засадах, надання пільг малому та середньому бізнесу, державна підтримка проектів і виробництв, які здатні зберегти і розвивати науково-технічний потенціал, створення сприятливих умов для залучення іноземних інвесторів.

Аналіз досвіду інвестування економіки України дозволяє стверджувати, що однією з головних причин низького рівня прямого інвестування, як зовнішнього, так і внутрішнього, є несприятливий, порівняно з іншими країнами, інвестиційний клімат [1]. До негативних рис інвестиційного клімату сьогодні фахівці відносять: нестабільність наявної нормативно-правової бази; неврегульованість корпоративних відносин; непрозорість фондового ринку та приватизаційних процесів; низька купівельна спроможність населення; висока частка тіньового сектору економіки, що робить неконкурентоспроможною продукцію офіційної економіки; високий рівень корумпованості в органах влади [2].

Серед згаданих вище несприятливих умов для інвестування варто окремо виділити одну з основних проблем ефективного розвитку сучасної економіки України – тіньову економіку. Саме неконтрольований державою процес виробництва, обміну, розподілу і споживання товарно-матеріальних цінностей робіт і послуг являє собою суттєву перешкоду на шляху до забезпечення сталого розвитку економіки країни. Значною проблемою є те, що переважна більшість операцій, які можна віднести до тіньових, може здійснюватись в легальному нормативно-правовому полі. Основною причиною тінізації економіки вважається надмірний податковий тягар. Неефективність та непрозорість державної політики призводять до того, що підприємці змушені вести тіньовий бізнес. Рівень тіньової економіки досить значний, а



тому і боротьба з цим явищем є надто важливою у наш час, бо саме величина сектору тіньової економіки є показником ефективності державної економічної політики. Така ситуація змушує шукати способи як найточнішого дослідження сектору тіньової економіки та створювати механізми, які дозволяють зменшити розміри цього сектору. Для зменшення масштабів ухилення від сплати податків слід вдосконалити податкове законодавство.

Максимальне залучення до національної економіки коштів, які можуть бути отримані від детінізації економіки та легалізації доходів, прихованих від надмірного оподаткування, у тому числі, вивезених за кордон, можливе лише у випадку послідовної реалізації державою комплексу заходів для легалізації зайнятості, сприяння розвитку банківської системи, скорочення рівня монополізації виробництва й розвитку конкурентного середовища та підвищення ефективності державного нагляду та контролю за підприємницькою діяльністю.

Входження України у світове господарство вимагає піднесення загального рівня економічного і науково-технічного розвитку.

Стале зростання економіки потребує сприятливих ринкових умов для бізнесу та активного підключення інвестиційних та інноваційних факторів в економічне життя. За рахунок пріоритетного розвитку галузей, які визначають сучасний етап науково-технічного прогресу, слід збільшувати обсяг виробництва конкурентоспроможної продукції, здійснювати програму державного стимулювання експорту за допомогою податкової, кредитної, митної політики тощо.

Провідну роль у цьому процесі повинно відігравати оптимальне використання інвестицій. Для цього необхідно забезпечити необхідні передумови інвестиційної діяльності, перш за все, шляхом зниження рівня інфляції. Варто стимулювати інвестиційну діяльність за допомогою державних капіталовкладень у пріоритетні сфери – все це забезпечить необхідні структурні зміни в економіці, а також в експорті та імпорті продукції.

Українські підприємства на сьогодні потребують значного фінансування держави, оскільки постійні економіко-політичні зміни в світі вимагають від підприємств застосування інноваційних підходів щодо забезпечення здатності пристосовуватись та вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що в значній мірі забезпечуватимуть покращення результатів діяльності. Велике значення у вирішенні даної проблеми має людський фактор, який є найголовнішою складовою інтелектуального потенціалу організації. Україна намагається не відставати від більшості держав світу, а тому використовує Індекс людського розвитку (ІЛР) для оцінки стану людського потенціалу як складової національної економіки, оскільки саме людський капітал є рушійною силою в піднесенні економіки.

Індекс людського розвитку – це підсумковий показник для оцінювання довгострокового прогресу людського розвитку у трьох основних площинах: довготривале та здорове життя, доступ до знань та гідний рівень життя [3]. Україна в 2017 році посіла 88 місце серед 189 країн за показником ІЛР зі значенням 0,751. Даний показник свідчить, що за період з 1990 до 2017 року тривалість життя в Україні збільшилась на 2,3 роки, а середня кількість років навчання зросла на 2,6 роки. Також рівень валового національного доходу відносно 2015 року зріс на 9%.

Значення ІЛР в Україні є дещо нижчим за середнє значення для країн у групі з високим ІЛР та нижчим за середнє значення для країн Європи та Центральної Азії. Хоч це і не критично, однак на момент набуття Україною незалежності, індекс людського розвитку був вищий, а ніж європейський та центральноазійський на 0,13 (0,714 проти 0,701), а на даний час він нижчий на 0,02 (0,751 проти 0,771) (рис. 2) [7].

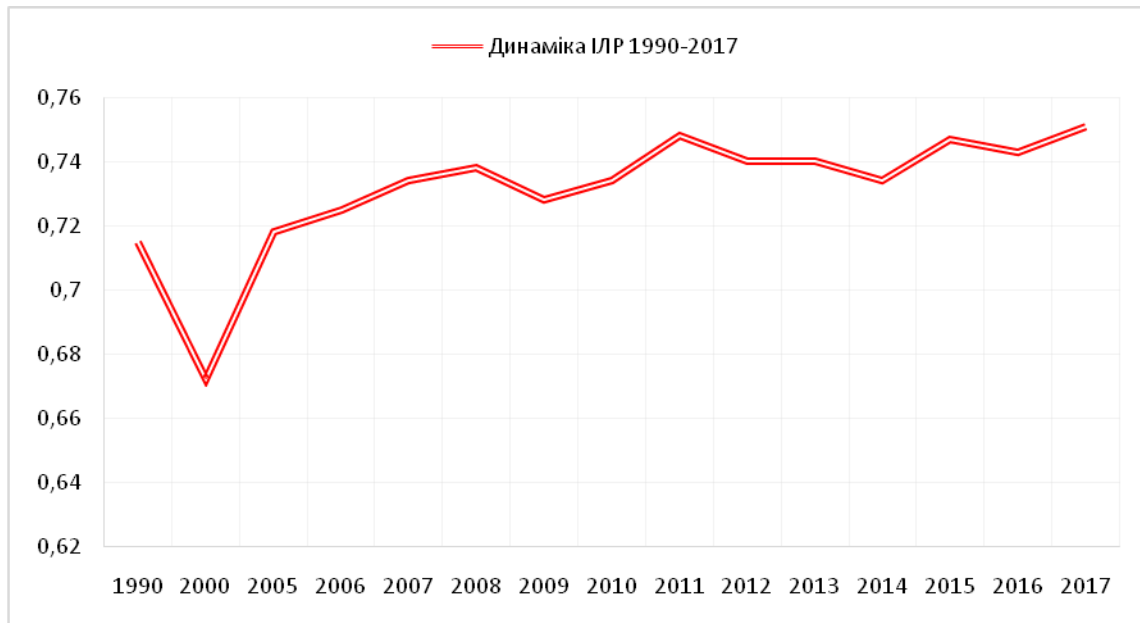


Рис.2. Динаміка ІЛР 1990-2017 роки [7].

Попри непогані результати ІЛР існує ще одна соціальна проблема, яка потребує вирішення в контексті євроінтеграції України. Європейські соціальні стандарти, на жаль, не відповідають сучасним реаліям. Рівень доходу громадян, структура споживання, добробут, зайнятість населення, фінансування соціальних програм - належний рівень цих категорій має забезпечити розвиток людських ресурсів. Вони повинні мати пріоритетне економічне значення, оскільки від цього залежить можливість включення до європейського ринку праці, доступу до ринку товарів і послуг, розвитку гуманітарного капіталу, формування середнього класу, що сприятиме забезпеченню міжнародної конкурентоспроможності України [5].

Наша країна перебуває на новому етапі розвитку, в основному виправлені помилок перехідного періоду для подальшого розвитку економіки. На жаль, вище згадані проблеми перевищують такі позитивні риси України, як багаті природні ресурси, потужний виробничий потенціал, наявність дешевої та кваліфікованої робочої сили, високий науково-технічний потенціал. Однак, за рахунок наших переваг та ефективних перетворень в економіці, держава зможе реалізовувати намічений курс.

#### Список використаних джерел:

1. Азарова А.О. Бершов Д.М. Оцінка ефективності інвестиційних проектів / А.О. Азарова, Д.М. Бершов // Фінанси України. - 2004, № 9. - С. 52- 57.
2. Аптекар С. Оцінка ефективності інвестиційних проектів / С. Аптекар // Економіка України. - 2007, №1. - С. 42-49.
3. Бікла О. Індекс людського розвитку як показник ефективності моделей соціальної політики/ О. В. Бікла// [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Mtpsa/2008/articles/Bikla.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mtpsa/2008/articles/Bikla.pdf)
4. Донець, А. Соціальна політика Європейського Союзу. Перспективи та шляхи запровадження в Україні.- [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eu.prostir.ua/library/1810.html>
5. Гаймзет, Х-Ю. Будущее Украины – Европейское / Х-Ю. Гаймзет // Зеркало недели. – 2010. – № 6-7. – С.10-15.
6. Жилінська О. І. УКРАЇНА 2030: Доктрина збалансованого розвитку/ О.І Жилінська //Видання друге. — Львів: Кальварія, 2017. — 30 с.

7. Індекс людського розвитку: Україна посіла 88 позицію серед 189 країн [Електронний ресурс] // <http://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/presscenter/pressreleases/2018/human-development-indices--where-does-ukraine-rank--.html>

**СНІЖАНА НИКОДЮК,**

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Пойта І.О  
ЖДУ ім. Івана Франка

### **ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА МІГРАЦІЮ РУХЛИВІСТЬ УКРАЇНСЬКОГО НАСЕЛЕННЯ ТА ЇЇ НАСЛІДКИ**

Економічна і політична нестабільність України та початок процесу євроінтеграції України спричинили розвиток міграційних потоків в Україні. Велика кількість працездатного населення виїжджає в інші країни з метою заробляння грошей, що тягне за собою низку наслідків як негативних так і позитивних.

Від самого проголошення незалежності Україна декларує відданість європейським цінностям, курс на європейську інтеграцію завжди був ключовим пріоритетом зовнішньоекономічної політики України.

Для України міграція робочої сили була характерна протягом багатьох років, проте причини міграційних процесів змінювались, наприклад після розпаду СРСР міграція носила етнічний характер, в 1990-х – 2000-х роках, міграція була спричинена безробіттям [2].

На сьогоднішній день Україна виступає як експортер робочої сили в європейські країни, основною причиною є велика різниця в заробітній платні. Згідно із рейтингом середньої заробітної платні в Європі, Україна посідає останнє місце, так як середня заробітна платня працівників в Україні становить 190 євро, що майже в 2,5 рази нижче за середню заробітну плату в Росії, в 4,5 разів ніж в Польщі, в 9 разів ніж в Іспанії, та в 23 рази нижче ніж в Бельгії. Географічне розташування України визначає основні напрями для міграції: Росія, Польща, Чехія, Італія, Греція, Кіпр, а останнім часом – і Німеччина, Португалія, Іспанія та інші країни Західної Європи. Потік міграції у цьому напрямку зумовлений насамперед близькістю кордонів та певною лояльністю місцевих законів до працівників-емігрантів [1].

13 липня 2017 року, Європейський союз ухвалив безвізовий режим для України, після чого зросла міграційна активність населення, зросла кількість нелегальних мігрантів. Правила безвізового режиму передбачають лише туристичні поїздки, поїздки до родичів, пошук бізнес партнерів, участь в семінарах і конференціях, на нетривалий термін до 90 днів впродовж 180 днів, працевлаштування закордоном не передбачається правилами безвізового режиму, а використання безвізового режиму для працевлаштування може призвести до збільшення нелегальної міграції, що потягне за собою низку наслідків для особи що прагне таким чином працевлаштуватись, для роботодавця, так і для країни. Оскільки за рівнем життя наша держава значно поступається європейським сусідам, які до того ж стимулюють прибуття якісної та кваліфікованої робочої сили з-за кордону, необхідної для розвитку їх економік, еміграційні втрати населення цілком вірогідні [3].

Разом з тим, як показав досвід інших країн-сусідів ЄС, які тримають курс на євроінтеграцію, можливість безвізових поїздок активізувала міжнародну мобільність, проте не призвела до масового відпливу населення, а в деяких випадках навіть зменшила еміграцію. З одного боку, завдяки можливості вільно подорожувати зникла потреба в перебуванні за кордоном триваліший час, а з другого, на інтенсивність міграції впливало покращання ситуації на батьківщині в результаті активної співпраці й допомоги з боку ЄС.

Щодо наслідків міграційного руху населення України можна виділити як негативні, так і позитивні сторони. Щодо позитивних сторін можна виділити надходження до України додаткової іноземної валюти у формі грошових переказів трудових емігрантів та інвестування коштів в економіку через створення спільних підприємств з іноземними засновниками. Також ще однією позитивною стороною є сприяння інтеграції України до світового ринку праці. Для працівників що виїжджають закордон є можливість реалізувати свої здібності закордоном, підвищити рівень кваліфікації та отримати за це гідну винагороду [2].

Також це може виступати своєрідною мотивацією для продуктивнішої діяльності українців за для покращення рівня праці, заробітної платні, конкурування з закордонними працівниками. Також підвищення рівню міграції спричинить послаблення відсотку безробіття на національному ринку праці, а відповідно й зниження соціальної напруженості в суспільстві.

Проте є і негативні сторони зростання міграційних процесів. Перш за все, зі збільшенням емігрантів виникає приховане зменшення населення України. Також, не мало важливою проблемою є збільшення тиску на національний ринок праці внаслідок створення конкуренції іноземцями для місцевої робочої сили. Великою є втрата Україною найконкурентоспроможнішої частини власної робочої сили (особливо науковців і фахівців), що призводить до уповільнення темпів науково-технічного прогресу та втрата кваліфікації, оскільки особи з високим рівнем професійної підготовки здебільшого виконують за кордоном малокваліфіковану роботу та вкладання державою коштів у підготовку фахівців для потреб власної економіки. Трудова міграція, як масове явище, не сприяє наповненню пенсійного і соціального фондів через відсутність відрахувань від заробітної плати заробітчани та втрата Україною іноземної валюти, що вивозиться іммігрантами як власні заощадження [1]. Також вразі відчуття нестабільності в країні можливий відтік грошей, зароблених українськими мігрантами. Щодо соціальних та психологічних проблем які можуть виникнути це дискримінація та експлуатація наших громадян з боку місцевих роботодавців та зростання злочинності, соціальної напруженості у суспільстві через міжнаціональні конфлікти. Також міграція має вплив на погіршення сімейних стосунків через довготривалу відсутність членів родин: виникає нестача батьківської уваги, деформуються родинні цінності, виховується легковажне ставлення до життя. Можуть виникнути проблеми реадaptaції робітників, які повертаються після роботи за кордоном і відвикли від місцевих умов праці та життя, що може спричинити подальше бажання виїхати закордон на постійне проживання. Не менш важливою проблемою є можливе виникнення політичних та економічних претензій до України з боку країн-реципієнтів у зв'язку зі збільшенням нелегальної трудової міграції українців, в зв'язку з чим може виникнути відміна безвізового режиму.

Отже, в результаті дослідження було з'ясовано, що євроінтеграційні процеси мали значний вплив на міграційні процеси в Україні і мають здатність викликати певні наслідки для України. Із позитивних можна виділити: надходження додаткових іноземних коштів; можливість реалізувати себе для працівників та інтеграція до міжнародного ринку праці. Із негативних наслідків можна виділити: втрата робочої сили; відтік грошей до інших країн; погіршення психологічного стану емігрантів та їх родин; зменшення наповнення пенсійного і соціального фондів; погіршення стосунків України з іншими країнами.

#### **Список використаних джерел:**

1. Зарплаты в Европе: какое место занимает Украина в рейтинге [Електронний ресурс]- Режим доступу: <http://podrobnosti.ua/2219762-zarplaty-v-evrope-kakoe-mesto-zanimaet-ukraina-v-rejtinge.html>

2. Клімкін П.А. У 2017 році Україну покинули більше 1 млн громадян – П.А. Клімкін [Електронний ресурс]-Режим доступу : [https://dt.ua/UKRAINE/u-2017-roci-ukrayinu-pokinuli-bilshe-1-mln-gromadyan-klimkin-270089 .html](https://dt.ua/UKRAINE/u-2017-roci-ukrayinu-pokinuli-bilshe-1-mln-gromadyan-klimkin-270089.html)
3. Пойта. І.О. Управління розвитком ринку послуг в контексті євроінтеграції / І.О. Пойта // Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку: [зб. матер. II Міжнар. науково-практ. конф.]. – Житомир, ЖДТУ, 2014. – С. 150–153.
4. Як українці розуміють євроінтеграцію: очікування та настрої суспільства/ Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://dif.org.ua/ua/publications/press-relizy/jak-ukrainci-rozumiut-evrointegraciyu-ochikuvannja--ta-nastroi-suspilstva.html>