

# **СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРАКТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ, ЛОГІСТИКИ ТА ТУРИЗМУ: ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ В ГЛОБАЛЬНОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**



## **Збірник матеріалів**

**У Всеукраїнській науково-практичній конференції  
молодих науковців, аспірантів, здобувачів і студентів**

**19-21 квітня 2018 року**

**м. Житомир**

Міністерство освіти і науки України  
Житомирський державний технологічний університет (м. Житомир)  
Департамент економічного розвитку, торгівлі та міжнародного  
співробітництва  
Житомирської обласної державної адміністрації  
Житомирський державний університет ім. Івана Франка (м. Житомир)  
Національний університет харчових технологій (м. Київ)  
Вінницький торговельно-економічний інститут Київського  
національного торговельно-економічного університету (м. Вінниця)  
Львівський національний аграрний університет (м. Львів)  
Хмельницький національний університет (м. Хмельницький)  
ГО «Житомирський обласний студентський інноваційний бізнес-  
інкубатор» (м. Житомир)

**СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРАКТИЧНОГО  
МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ, ЛОГІСТИКИ ТА ТУРИЗМУ:  
ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ В ГЛОБАЛЬНОМУ  
КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

Збірник матеріалів V Всеукраїнської науково-практичної  
конференції молодих науковців, аспірантів, здобувачів і  
студентів

19-21 квітня 2018 року

ЖДТУ

2018

УДК 005:005.93:658.8  
ББК 65.290-2:65.40  
С89

Рекомендовано до друку Вченою Радою Житомирського  
Державного технологічного університету  
(протокол № 3 від 23.03.2018 року)

**Редакційна колегія:**

Г.М. Тарасюк – д.е.н., проф.; О.В. Олійник – д.е.н., проф.;  
Ю.В. Давидюк – к.е.н., доц.

М50 **Сучасні** інструменти реалізації практичного менеджменту, маркетингу, логістики та туризму: особливості застосування в глобальному конкурентному середовищі: зб. матер. V Всеукр. науково-практ. конф. молодих науковців, аспірантів, здобувачів і студентів (19-21 квіт. 2018 р.). – Житомир : ЖДТУ, 2018. – 145 с.  
ISBN 978-966-683-449-5

Висвітлено теоретичні та практичні аспекти розвитку менеджменту, маркетингу, логістики та туризму в умовах глобального конкурентного середовища, що віднайшли відображення у матеріалах і виступах учасників під час роботи V Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих науковців, аспірантів, здобувачів і студентів 19-21 квітня 2018 року в Житомирському державному технологічному університеті.

*Видано в авторській редакції.*

**УДК 005:005.93:658.8**  
**ББК 65.290-2:65.40**

## ЗМІСТ

<i>Частина 1. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ГЛОБАЛЬНОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ</i>	7
<b>Балковська В.В.</b> ЖДТУ Основні аспекти оцінки конкурентоспроможності вітчизняних молокопереробних підприємств.....	7
<b>Балковська В.В., Владімірова П.С.</b> ЖДТУ Вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства за допомогою оптимізації процесу виходу на зовнішній ринок.....	9
<b>Балковська В.В., Гринів Д.В.</b> ЖДТУ Вплив факторів зовнішнього середовища на формування стратегії вітчизняних підприємств.....	12
<b>Бурачек І.В.</b> ЖДТУ Система адміністративного менеджменту в управлінні підприємством.....	14
<b>Горшкова Л.О., Миколайчук Н.М.</b> ЖДТУ Роль менеджера в формуванні корпоративної соціальної відповідальності.....	18
<b>Жалінська І.В.</b> ЖДТУ Гармонізація української та європейської систем оцінки відповідності.....	20
<b>Ковальчук О.А., Момотюк О.Ю.</b> ЖДТУ Розвиток корпоративної культури як засіб ефективної побудови соціального партнерства.....	23
<b>Кушнір С.О.</b> ЖДТУ Державне регулювання конкуренції.....	25
<b>Лагута Я.М., Помінчук В.Ю.</b> ЖДТУ Аналіз розвитку корпоративної культури в корпоративному середовищі.....	28
<b>Ніколайчук Ю.Ю.</b> ЖДТУ Новий регламент GDPR щодо захисту персональних даних в контексті забезпечення кадрової безпеки бізнесу.....	30
<b>Осовський О.А.</b> ЖДТУ Загальна характеристика діяльності керівника.....	33
<b>Пащенко О.П., Гонгало Ю.В.</b> ЖДТУ Мотивація персоналу в умовах обмеженого бюджету.....	35
<b>Пащенко О.П., Невмержицька В.В.</b> ЖДТУ Проблеми та перспективи функціонування малого бізнесу в Україні.....	38
<b>Пащенко О.П., Сита Т.М.</b> ЖДТУ Керівництво та лідерство в організації як складові ефективного менеджменту підприємства.....	40
<b>Пащенко О.П., Шевчук Ю.В.</b> ЖДТУ Опір змінам як важливе неминуче явище в житті організації.....	43

<b>Поліщук А.Т.</b> ЖДТУ	
Сучасний менеджмент.....	45
<b>Попов Р.Ю.</b> ЖДТУ	
Функції кадрової політики в підвищенні ефективності роботи персоналу.....	48
<b>Царук І.М., Фарковець А.Й.</b> ЖДТУ	
Соціально-психологічні основи керівництва фірмою .....	50
<i>Частина 2. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ ПІДПРИЄМСТВ</i>	54
<b>Біляк Т.О., Петрук О.В.</b> ЖДТУ	
Управління ризиками в маркетинговій діяльності .....	54
<b>Горшкова Л.О., Шамрай О.М.</b> ЖДТУ	
Управління стратегічним розвитком туристичних підприємств.....	57
<b>Давидюк Ю.В., Поліщук А.П.</b> ЖДТУ	
Бенчмаркінг та використання його провідними компаніями світу.....	60
<b>Ковальчук О.А.</b> ЖДТУ	
Управління брендингом як фактор конкурентоспроможності.....	62
<b>Пашенко О.П., Барсуک Л.В.</b> ЖДТУ	
Причини та методи подолання опору змінам.....	65
<b>Пашенко О.П., Поліщук А.П.</b> ЖДТУ	
Формулювання місії, її значення та роль в процесі планування діяльності організації... ..	67
<b>Тарасюк Г.М., Вдовиченко Л.В.</b> ЖДТУ	
Формування стратегій розвитку підприємства.....	70
<i>Частина 3. ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ</i>	73
<b>Поліщук А.П.</b> ЖДТУ	
Сучасні тенденції розвитку світової та вітчизняної логістики .....	73
<b>Рудківський О.А.</b> ЖДТУ	
Практика інтегрованого управління СРЕР.....	75
<b>Тарасюк Г.М., Козяр А.О.</b> ЖДТУ	
Логістичний менеджмент як інструмент сучасної економіки.....	78
<i>Частина 4. ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОБЛАСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ: ВИРОБНИЦТВО, ІННОВАЦІЇ, ІНВЕСТИЦІЇ, ПЕРСОНАЛ ТА ІНШІ</i>	81
<b>Базилевич А.О.</b> ЖДТУ	
Грошові потоки суб'єкта підприємництва та їх класифікація.....	81
<b>Буркова А.В.</b> ЖДУ імені Івана Франка	
Психологічний аналіз причин еміграції громадян України у 2014-2017 роках.....	84
<b>Вакалюк В.А., Бенчук К.Ю.</b> ЖДТУ	
Інноваційний розвиток освітнього простору.....	87
<b>Вакалюк В.А., Шляхова А.Ю.</b> ЖДТУ	
Ефективність інноваційної діяльності.....	90

<b>Вакалюк В.А., Грищенко М.М.</b> ЖДТУ	
Інновації в менеджменті.....	93
<b>Красовська Ю.В.</b> НУВГП	
<b>Красовський В.Р.</b> Рівненський центр професійно-технічної освіти ДСЗ	
Підвищення рівня конкурентоспроможності продукції як основна ціль виробничого менеджменту .....	95
<b>Олійник О.В., Власенко О.С.</b> ЖДТУ	
Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення.....	98
<b>Рудківська А.Ю., Дем'янчук О.В.</b> ЖДТУ	
Сутність і значення креативного менеджменту.....	100
<b>Рудківська А.Ю., Козяр А.О.</b> ЖДТУ	
Синектика як метод пошуку креативних ідей.....	103
<b>Рудківська А.Ю., Куртвеліва Ю.В.</b> ЖДТУ	
Проблеми корпоративного управління в розвитку підприємств.....	105
<b>Рудківська А.Ю., Овчарська А.В.</b> ЖДТУ	
Аналіз кадрового потенціалу як елемент управління персоналом.....	107
<b>Тарасюк Г.М., Швець В.І.</b> ЖДТУ	
Управління інноваційною діяльністю.....	110
<b>Тарасюк Г.М., Агасв Р.Г.</b> огли ЖДТУ	
Особливості організації праці менеджера на підприємстві.....	112
<b>Шевчук В.О.</b> ЖДТУ	
Розвиток кадрового потенціалу підприємства.....	114
<b>Яремчук У.Ю.</b> ЖДТУ	
Роль виробничих витрат щодо ефективності діяльності суб'єктів підприємництва.....	117
<i>Частина 5. ТУРИЗМ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ</i>	120
<b>Romaniv A.S.</b> NUWEE	
<b>Romaniv O.Y.</b> ZSTU	
The problems and prospects of the tourism development of the Lower Polissia National Nature Park.....	120
<b>Давидюк Ю.В., Кулик Л.В.</b> ЖДТУ	
Стан та можливості розвитку пізнавального туризму в Україні.....	122
<b>Давидюк Ю.В., Кушер В.С.</b> ЖДТУ	
Мотивація персоналу як запорука успішної роботи підприємства в сфері сервісу і туризму.....	125
<b>Мілінчук О.В., Стельмащук Я.В.</b> ЖДТУ	
Феномен розвитку футбольного туризму.....	127
<b>Пашенко О.П., Солопій О.В.</b> ЖДТУ	
Роль сільського зеленого туризму в розвитку Поліського регіону.....	129
<b>Romaniv O.Y.</b> ZSTU	
Development of the SMEs hotels in the Rivne region.....	132
<b>Смалійчук Г.В., Смалійчук А.Д.</b> ЛНУ імені І. Франка	
Нові тенденції географії туристів Львова (на прикладі міні бутік-готелю).....	135

**Ярмолюк Д.І.** ЖДТУ

Основні аспекти функціонування молодіжного туризму Житомирського регіону..... 139

**Яроменко О.В.** МЕГУ імені С.Я. Дем'янука

Міста Краків і Львів як туристичні дестинації..... 141

# Частина 1 СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ГЛОБАЛЬНОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

---

УДК 339.137.2:664.66

**Балковська Варвара Віталіївна**  
асистент,  
Житомирський державний технологічний університет

## **ОСНОВНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*The article presents theoretical foundation of the assessment urgency of the competitiveness in the current market conditions. Put the competitive assessment of three enterprises of Ukraine's dairy industry. Enterprise must clearly understand the extent in which it is competitive at the market and can compared with the competitors.*

Сучасні умови ведення бізнесу продиктовані ринковими відносинами у світі. Рушійним фактором розвитку таких відносин є конкуренція між учасниками ринку. Конкуренція це одна з основних особливостей ринкової економіки. Саме тому для дослідження господарської діяльності підприємств, нам необхідно розуміти її сутність.

Процес переходу України до ринкових відносин дозволив сучасним вітчизняним економістам зрозуміти те, що жодна країна, жодне підприємство не можуть дозволити собі ігнорувати об'єктивну необхідність конкуренції. Саме по собі сучасне поняття конкуренції є збірним, багатофакторним процесом регулювання доходів, товарів та грошей. Отож, ринок не може існувати без конкуренції, а конкуренція без ринку.

Конкуренція – це особлива форма суперництва між різними суб'єктами господарювання, які діють на одному і тому ж ринку, задля здобуття конкурентних переваг та зайняття лідируючих ринкових позицій.

Похідним поняттям явища конкуренції є конкурентоспроможність підприємств. Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність найбільш ефективно використовувати власний потенціал для посилення власних позицій на ринку та здобуття переваг над конкурентами.



Ключовим елементом управління конкурентоспроможністю підприємства є оцінка її рівня. Для прийняття виважених управлінських рішень необхідна кількісна оцінка конкурентоспроможності.

Підприємство повинне чітко усвідомлювати якою мірою воно конкурентоспроможне на ринку в порівнянні з фірмами-конкурентами. Високий ступінь конкурентоспроможності є певною гарантією отримання високих результатів діяльності, та забезпечення виживання в жорстких умовах ринкової економіки.

Згідно з Некрасовою Л.А. та Сакалі В.Я. [2] «будь-яка оцінка – це встановлення наявності та ступеню прояву тієї чи іншої характеристики». На оцінках побудовано такі явища, як аналіз діяльності, вивчення тенденцій та особливостей економічного та соціального розвитку підприємства, нормативне регулювання господарської діяльності тощо. Отже, очевидним є те, що без оцінок неможливо управляти бізнес-процесами. Чим точніша оцінка, тим більша вірогідність прийняття вірного рішення.

На сьогоднішній день, на практиці існує дуже багато методів для оцінки конкурентоспроможності продукції, чого не можна сказати про відповідну оцінку конкурентоспроможності підприємства. Нажаль жоден з існуючих методів оцінки не здатен охарактеризувати її всебічно та об'єктивно, кількісно та якісно [2].

Результатом оцінки конкурентоспроможності підприємства мають бути дані, що засновані на точній фактичній інформації, які були б надійними, достовірними та корисними. Оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства доцільно проводити як на стратегічному, так і на тактичному рівні. Суб'єктом оцінки може бути як фізична так і юридична особа, що здійснює оцінку конкурентоспроможності за певними вимогами. Об'єктом оцінки є всі складові конкурентоспроможності певного підприємства [2].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства здійснюється за наступними принципами [1]: системності, комплексності, об'єктивності, динамічності, безперервності, оптимальності.

На сьогоднішній день, на практиці існує дуже багато методів для оцінки конкурентоспроможності продукції, чого не можна сказати про оцінку конкурентоспроможності підприємства. Нажаль жоден з існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства не здатен охарактеризувати її всебічно та об'єктивно, кількісно та якісно.

Ситуація на молочному ринку України є невтішною. Значна застарілість обладнання на більшості молокопереробних

підприємств не дозволяє їм досягти достатнього рівня конкурентоспроможності на ринку та отримувати прибутки, що здатні були б забезпечити розширене відтворення. При цьому рівень якості сировини молокопереробних підприємств не задовольняє європейські стандарти.

Одним з найпоширеніших способів оцінювання конкурентоспроможності підприємства є визначення інтегрального показника конкурентоспроможності.

Інтегральний показник конкурентоспроможності визначає рівень розвитку підприємства в порівнянні з іншими учасниками ринку. Даний показник полягає у визначенні основних показників діяльності підприємства у різних сферах (ступінь впливу окремих сфер діяльності підприємства на рівень його конкурентоспроможності визначається експертами). Різні автори у власних дослідженнях обґрунтовують різні групи факторів, залежно від спрямованості власних наукових поглядів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Булах І.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій: Монографія/Булах І.В., Надтока Т.Б. Донецьк.: ДРУК-ІНФО, 2010. – 244 с.
2. Некрасова Л.А. Методический подход к оценке конкурентоспособности предприятия/ Л.А. Некрасова, В.Я. Сакалы//Економічні інновації. – 2013. – Вип. 54. – С. 198-205.

УДК 339.9(045)

**Балковська Варвара Віталіївна**  
асистент,

**Владімірова Поліна Сергіївна**  
студентка гр. МОМ-17,

Житомирський державний технологічний університет

### **ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ВИХОДУ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК**

*The paper analyzes current problems and prospects of development of foreign economic activity in Ukraine The factors of influence on the efficiency of export and import activities are revealed. The basic ones are determined directions of improvement of foreign economic activity.*

Суть наукового підходу до вдосконалення та оптимізації процесу виходу українських підприємств на зовнішні ринки полягає в необхідності комплексної організації даного процесу з включенням в нього всієї сукупності можливих дій потенційного експортера в сучасних умовах з урахуванням їх важливості і причинно-наслідкового взаємозв'язку. Важливим початковим етапом в зв'язку з цим є формування передових потенційних зовнішніх ринків збуту продукції, його детальний аналіз і вивчення.

Після чіткого визначення, з якими країнами з початкового списку вітчизняний виробник воліє вести зовнішньоторговельне співробітництво, слід вивчити обставини роботи на ринку іноземного партнера, тонкощі законодавчого регулювання галузі, у тому числі процесу реєстрації виробу, вимог щодо сертифікації та інших бар'єрів для виходу на ринок. Далі необхідна розробка концепції освоєння іноземного ринку і реалізації збуту. Як відомо, в міжнародному маркетингу існують різні способи виходу на ринки окремих країн. Вибір конкретного способу залежить від результатів проведеного дослідження ринку, фінансових можливостей, цілей підприємства та ін.

Розробка міжнародної збутової політики спрямована на виявлення оптимального співвідношення напрямків і коштів, необхідних для забезпечення найбільшої ефективності процесу проникнення на зовнішній ринок.

Наступний етап - пошук іноземного контрагента - проводиться в залежності від результатів кон'юнктурного аналізу і маркетингових досліджень. Якщо підприємство має невеликий досвід у зовнішньоторговельній діяльності, вигодним виходом може стати залучення посередника (дилера в іноземній державі).

Виходячи з вищевикладеного пропонується комплексна схема виходу підприємства на зовнішні ринки, яка може бути адаптована до будь-якого специфічного напрямку зовнішньоторговельної діяльності конкретної української особи.

Існує дуже багато підходів до організації процесу виходу підприємства на потенційні зовнішні ринки. Однак в більшості своїй вони або акцентовані на загальному розумінні ведення зовнішньоторговельної діяльності, не маючи на увазі розділення її на окремі складові, або частково розкривають його елементи (пошук клієнта, застосування маркетингового аналізу доцільності угоди, укладення контракту), або поглиблено досліджують тільки одну складову процесу виходу на зовнішній ринок, наприклад маркетингову. Як приклад можна привести реактивний і про

активний підходи. Реактивний підхід має на увазі вибір підприємством пасивної позиції, очікування випадкових замовлень і застосування тільки базових (мінімальних) дій при укладанні зовнішньоторговельного контракту. Про активний підходу властива активізація пошуку та сегментація потенційних ринків. Такий підхід може включати в себе як проведення маркетингових досліджень, так і опору на особистий досвід управління.

Що стосується маркетингового підходу, він може включати в себе такі елементи, як визначення цілей і можливих завдань виходу на зовнішній ринок, аналіз маркетингового середовища, вибір ринку, вибір методу виходу на зарубіжний ринок, розробка стратегії просування продукції і т.д. При цьому не завжди враховуються можливості підприємства, його ресурсної бази та питання, пов'язані з державним регулюванням ЗЕД. У сукупності ці підходи вимагають певного об'єднання і вдосконалення з метою збільшення їх практичної значущості для підприємств, а також оптимізації процесу виходу підприємств на зовнішній ринок. З огляду на це представлена вище комплексна схема виходу підприємства на зовнішні ринки поєднує в собі три укрупнені базові складові:

- 1) вибір потенційного ринку збуту;
- 2) аналіз ресурсної бази (можливостей) підприємства;
- 3) вивчення та ефективне використання системи державного регулювання проведення зовнішньоторговельної угоди.

Подібний підхід дозволяє враховувати не тільки зовнішні фактори (маркетингові) при виборі потенційного партнера, а й внутрішні, залежні від самого підприємства (конкурентоспроможність продукту; ресурсна база підприємства; можливість залучення заходів державної підтримки).

Таким чином, вихід на закордонний ринок є комплексний процес, що складається з різних етапів, включають створення конкурентоспроможного продукту, вибір країни і проведення маркетингових досліджень, пошук контрагента, розробку збутової політики і т.д.

### **Список використаних джерел:**

1. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 р. № 959-ХІІ (редакція від 28.06.2015 р.) // Відомості Верховної Ради УРСР від 16.07.1991 р. – № 29 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/959-12>.

2. Зосимова Ж.С. Проблеми та умови покращення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств / Ж.С. Зосимова // Економіка. Управління. Інновації. – 2013. – Вип. 2 (10). – С. 119-124.

3. Крикунова В.М. Чинники, динаміка і структура зовнішньоторговельної діяльності підприємств України / В.М. Крикунова, С.В. Фомішин // Економічні інновації. – 2013. – С. 92-101.

УДК 339.137.2:664.66

**Балковська Варвара Віталіївна**  
асистент,

**Гринів Дмитро Володимирович**  
студент гр. МОМ-17,

Житомирський державний технологічний університет

## **ВПЛИВ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*The abstract presents theoretical foundation of the assessment urgency of the competitiveness in the current market conditions. Put the competitive assessment of three enterprises of Ukraine's dairy industry. Enterprise must clearly understand the extent in which it is competitive at the market and can compared with the competitors.*

За сучасного економічного розвитку вагоме значення для діяльності підприємств відіграє своєчасне врахування впливу факторів навколишнього середовища. Загалом чинники зовнішнього та внутрішнього середовища впливають на процес виробництва, раціональність розподілу та використання оборотних коштів, своєчасність прийняття управлінських рішень, на ефективність кожної сфери розвитку, тобто на діяльність підприємства загалом. Проблема погіршення результатів діяльності пов'язана з неефективним використанням, розподілом оборотних коштів, відсутністю механізму стратегічного управління ними, а також не врахуванням рівня впливу ринкових ризиків на процес стратегічного управління підприємства.

У сучасних умовах господарювання підприємство перебуває під постійним впливом зовнішнього середовища, яке є нестабільним, мінливим. Зовнішнє середовище безпосередньо впливає на цілі, стратегію і тактику підприємства. Серед основних рис зовнішнього

середовища в умовах ринкових перетворень можна виділити динамічність, інтегрованість та різноманіття суб'єктів [2].

Існує багато підходів до класифікації факторів зовнішнього середовища підприємства, і при цьому визначити оптимальну з них усіх доволі складно. Отже, до факторів зовнішнього середовища належать [3]:

- економічні. Фактори, що пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії;

- політичні. Фактори, що впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади і уряду;

- соціально-демографічні. Впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію;

- технологічні. Пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів, технологій;

- конкуренція. Відбивають майбутні та поточні дії конкурентів, зміни в частках ринків, концентрації конкурентів;

- географічні. Пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і натуральними ресурсами.

Основне призначення аналізу зовнішнього середовища – виділити суттєві фактори, що найбільшою мірою впливають на успіх діяльності підприємства, і постійно контролювати їх зміни з метою передбачення нових можливостей та потенційних загроз [2]. У процесі конкурентної боротьби важливе значення мають внутрішні можливості, які розкриваються на підставі аналізу внутрішнього середовища [1].

На будь-якому рівні прийняття рішень будуть присутні як зовнішні, так і внутрішні для даного підприємства фактори ризику. Можна припустити, що для стратегічних рішень кількість і роль зовнішніх факторів ризику значно вище, ніж для тактичних або оперативних. Виявлення та ідентифікація факторів ризику відносять до найбільш важливих нині завдань економічного аналізу діяльності підприємства [2].

Варто відзначити, що дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства дозволяють визначити його конкурентну позицію – положення, яке підприємство займає у своїй галузі, на певному сегменті ринку відповідно до результатів своєї діяльності і своїх переваг та недоліків порівняно з іншими підприємствами [1]. Дотримуючись перерахованих факторів у процесі діяльності, підприємства мають змогу, перш за все, сформулювати комплексні

підходи для вирішення можливих проблем, розробити методику оцінки ефективності використання та управління оборотними коштами, визначити їхню вартість, підвищити рівень контролю та захисту оборотних коштів, удосконалити систему стратегічного управління оборотними коштами, підвищити рівень інформаційного забезпечення, розробити нову продукцію та запропонувати систему послуг і напрямків щодо використання оборотних коштів. Враховуючи всі ці фактори, підприємства машинобудування забезпечують собі стійке та надійне положення на міжнародному ринку.

### **Список використаних джерел:**

1. Кулакова С.Ю. Методологічні аспекти управління оборотними засобами підприємства [Електронний ресурс] / С.Ю. Кулакова, Д.М. Лозовський // Ефективна економіка. – 2013. – № 11. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2516>.

2. Мініна Є.О. Показники в системі стратегічного управління затратами / Є.О. Мініна // Вісник соціально-економічних досліджень.– 2012. – № 4 (47). – С. 224-228.

3. Трухан О.Л. Стратегічний аналіз у системі управління підприємствами [Електронний ресурс] / О.Л. Трухан // Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. – 2009. – № 1 (47). – С. 137-140. – Режим доступу: <http://eztuir.ztu.edu.ua/2152/1/27.pdf>.

УДК 658.012.4

**Бурачек Ігор Володимирович**

к.е.н., доцент,

Житомирський державний технологічний університет

## **СИСТЕМА АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*In the article the essence of the system of administrative management is discussed. The components of the administrative management system are analyzed.*

В сучасних умовах підтримати ефективність діяльності підприємства можна за рахунок впровадження системи адміністративного менеджменту. Зазначена система спрощує процес управління, підвищує якісні показники роботи, дозволяє без істотних

вкладень у модернізацію виробництва знизити собівартість продукції, ліквідувати брак і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Слід зазначити, що система адміністративного менеджменту – це менеджмент для вищої управлінської ланки, який поєднує відразу дві складові: сучасне ділове адміністрування та сучасне публічне адміністрування. Проблеми аналізу і розробки шляхів покращення функціонування систем адміністративного управління в ринкових умовах досліджували такі вчені, як А. Василенко, А. Герберт, В. Новіков, Г. Сініок, І. Педак та інші.

Сучасне ділове адміністрування – це програма підготовки вищого керівного складу комерційної організації, наука і мистецтво управління бізнесом в умовах динамічного бізнес-середовища та інтенсивної конкуренції. Вона передбачає глибоке розуміння законів і практики сучасного бізнесу, маркетингу, тенденцій розвитку міжнародного ринку. Згідно з міжнародними стандартами, сучасне ділове адміністрування включає чотири блоки, а саме: 1) побудову управлінської платформи; 2) формування важелів управлінської ефективності; 3) блок «інтеграція управлінських компетенцій»; 4) напрям «розвиток бізнесу в глобальному середовищі [3]. Перелік зазначених напрямів навчання, їх, у разі потреби, спеціалізація і термін освоєння, дають можливість отримати якісний рівень знань, умінь та навичок і підтверджує необхідність побудови комплексної моделі системи адміністративного менеджменту підприємства, яка буде відповідати змісту сучасного ділового адміністрування, виконувати функції базової та забезпечувати конкурентні переваги у ринковому середовищі. На відміну сучасного ділового адміністрування, сучасне публічне адміністрування – це програма підготовки управлінців для вирішення проблем підприємства з врахуванням соціально-економічного і суспільно-політичного зовнішнього середовища. За своїм змістом сучасне публічне адміністрування досить суттєво відрізняється від сучасного ділового адміністрування: вона дає компетенції, навички і знання, необхідні для публічного управління компаніями або для роботи на керівних посадах в органах державної влади, громадських інституцій та органах місцевого самоуправління. Одним із основних чинників зростання інтересу до оволодіння цією програмою є усвідомлення багатьма керівниками бізнесу ступеня важливості регулятивної функції держави у всіх сферах життя суспільства [1]. Узагальнюючи сутність сучасного ділового адміністрування і сучасного публічного адміністрування, варто констатувати: сучасна концепція системи



адміністративного менеджменту підприємства полягає в тому, що керівник вищої ланки повинен володіти не тільки розумінням бізнес-процесів, а й мати чітке уявлення про те, що будь-який бізнес повинен бути адаптований до соціально-економічних та суспільно-політичних реалій сьогодення, тобто вміти ефективно реагувати на вплив факторів зовнішнього середовища, що прямо або опосередковано залежать від функціонування державних і громадських інституцій, а також органів місцевого самоврядування.

Виходячи із основних задач управління, цілісна система адміністративного менеджменту складається з двох підсистем: організаційної підсистема управління та підсистема адміністративного управління персоналом. Організаційна підсистема управління відповідає на питання: хто, що, як і коли повинен робити в організації для досягнення визначених цілей та поставлених задач. Дана підсистема включає ретельно відпрацьовану структуру управління, положення про підрозділи і посадові інструкції, налагоджений документообіг, комунікаційні зв'язки, планування, бюджетування, ресурсне забезпечення. Підсистема адміністративного управління персоналом відповідає на питання: як потрібно працювати, як працівникам налагоджувати відносини з керівниками і колегами, як оплачується й стимулюється праця, як керівникам правильно контролювати та управляти підлеглим персоналом? Вона базується на основі ефективної підсистеми контролю і оплати праці, у межах якої вирішена проблема мотивації персоналу до продуктивної та якісної праці. Підсистема підвищує дисципліну і старанність всього персоналу, наділяє дієвими важелями управління керівників всіх рівнів, при цьому забезпечує чітке й незаперечне виконання кожним працівником організації розпоряджень безпосереднього керівника та наказів керівників вищих управлінських рівнів [4].

Отже, система адміністративного менеджменту підприємства – це комплекс відносно відокремлених взаємозалежних організаційних елементів, які через налагоджені наскрізну підсистему комунікацій та документообігу, затверджені організаційну структурну схему управління і штатний розпис, положення про структурні підрозділи, встановлені посадові обов'язки і виробничі завдання, використовуючи наявний ресурсний потенціал, забезпечують досягнення визначених цілей, що відповідають місії, та не вступають у протиріччя із законами, принципами і методами управління, соціально-економічним та суспільно-політичним зовнішнім середовищем. Крім розглянутих особливостей, система

адміністративного менеджменту підприємства має основоутворюючий зміст. Система адміністративного менеджменту – це базисна система управління організацією, а всі сучасні новачі в управлінні є надбудовою над цим базисом [2]. Саме тому, різноманітні проблеми, які виникають перед підприємством, неможливо вирішити без сучасної фахової адміністративної системи, впровадження якої дає можливість застосовувати інші новачі, такі як: ощадливе виробництво (lean production); ERP-системи (планування ресурсів підприємства) (enterprise resource planning); сертифікацію систем управління за стандартами ISO (Міжнародної організації зі стандартизації) (International organization for standartization) серії 9000; процесний підхід; модернізацію виробництва.

### **Список використаних джерел:**

1. Колнооченко Е.И. МРА или дополнительное образование для государственных служащих. – Сайт Издательского дома «Бюджет» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bujet.ru/article/85973.php>.
2. Педак І. С. Система адміністративного управління на підприємствах. Науково-виробничий журнал «Держава та регіони». – 2009. – №1. – С.151–154 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/Portal/Soc\\_Gum/Dtr/du/2009\\_1/files/DerzUpr\\_01\\_2009\\_Pedak.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Dtr/du/2009_1/files/DerzUpr_01_2009_Pedak.pdf).
3. Сайт приватного вищого навчального закладу «Міжнародний інститут менеджменту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.mim.kiev.ua/ programs/mba/](http://www.mim.kiev.ua/programs/mba/)
4. Сівашенко Т.В. Базисна система управління організацією / Т.В. Сівашенко, А.С. Сівашенко. Веб-ресурс науково практичних конференцій Національного авіаційного університету [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.confcontact.com/20110531/ek4\\_sivash.htm](http://www.confcontact.com/20110531/ek4_sivash.htm).

**Горшкова Людмила Олександрівна**  
асистент,  
**Миколайчук Наталія Миколаївна**  
студентка гр. МО-60,  
Житомирський державний технологічний університет

## **РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА В ФОРМУВАННІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

*In the theses, the role of the manager in the form of corporate social activities has been identified. The characteristic of obov'yakziv i zavdan manager from the social corporation of the enterprises.*

Вважають, що носіями корпоративної соціальної відповідальності компанії мають бути всі її співробітники. Але професійно діяти в напрямі впровадження і розвитку програм корпоративної соціальної відповідальності має фахівець із цих питань. Загальною ознакою у всіх міжнародних компаніях є наявність спеціального менеджера з КСВ. Крім того, програмами КСВ там займаються всі департаменти.

Завдання та обов'язки, якими має володіти менеджер із соціальної відповідальності наведені у таблиці 1.

Таблиця 1

Завдання та обов'язки менеджера з КСВ

Завдання	Обов'язки
Стратегія	Розробляє стратегію організації у сфері корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у відповідності до наданих повноважень і виділених ресурсів. Максимально враховує очікування зацікавлених сторін.
Програми	Розробляє щорічні програми з КСВ, включно з комунікаційними планами та бюджетами. Впроваджує проекти в межах затвердженої стратегії та програм.
Внутрішнє консультування	Надає фахівцям структурних підрозділів організації методичну і консультативну підтримку, які допоможуть їм вести діяльність підрозділів у відповідності до принципів сталого розвитку.
Взаємовідносини із стейкхолдерами	Відповідає за побудову конструктивних відносин та активне спілкування із внутрішніми (співробітники організації) та зовнішніми сторонами (профспілки, місцеві громади, органи влади й місцевого самоврядування, громадські організації тощо), сприяє формуванню та підтримці позитивного іміджу організації.

Продовження табл. 1

Поширення інформації	Забезпечує поширення інформації, пов'язаної з програмами корпоративної соціальної відповідальності, з використанням усіх доступних каналів комунікації.
Соціальна звітність	Відповідає за підготовку соціального звіту (звіту про сталий розвиток). Забезпечує відповідність звітності щодо нефінансових аспектів діяльності організації з фінансовою та іншою звітністю організації.

Менеджер з корпоративної соціальної відповідальності повинен знати:

- міжнародні та вітчизняні стандарти і програмні документи щодо соціальної відповідальності, законодавство України та нормативні акти, що регламентують підприємницьку діяльність, соціальні та трудові відносини;
- умови та особливості конкурентоспроможного функціонування підприємств різних форм власності;
- стан і розвиток світової та вітчизняної економіки;
- напрями інноваційної та інвестиційної політики;
- методологію аналізу ринкового середовища на мікроекономічному рівні;
- основні напрями маркетингової діяльності;
- взаємозв'язок елементів внутрішнього та факторів зовнішнього середовища підприємства;
- екологію, перспективи та світові тенденції розвитку технології галузі;
- значення і місце етики бізнесу в системі КСВ;
- етичні стандарти міжнародного бізнесу;
- склад соціальних інвестицій;
- вимоги до змісту та структури корпоративних соціальних звітів.

У практиці компаній КСВ використовується в розширеному сенсі як корпоративна соціальна діяльність. Під яким розуміється "конфігурація принципів соціальної відповідальності бізнес-організації, процесів соціальної взаємодії, а також політик, програм і спостережуваних результатів, які відносяться до соціальних відносин". В управлінні корпоративною соціальною діяльністю компанії залучається все більш широке коло менеджерів. На відміну від бізнесменів вони працюють за договором про найм, не володіють капіталом і не можуть розпорядитися прибутком компанії. Свобода економічного вибору менеджерів обмежена не тільки умовами трудового договору, посадовою інструкцією, правовими нормами та кон'юнктурою ринку, але також правилами

професійного етичного кодексу та вимогами зацікавлених груп компанії. Незважаючи на обмеження, роль менеджменту у забезпеченні ефективного бізнесу визначальна.

Однак етичні норми є неписаними правилами, які можуть трактуватися по-різному стосовно конкретної ситуації. Питання про етичне виправдання будь-якого управлінського рішення та оцінки якого-небудь вчинку менеджера часто викликає розбіжність думок, ситуацію етичної дилеми. Етична дилема в менеджменті - це ситуація, коли всі альтернативні рішення через їх етичні наслідки є небажаними і важко відрізнити хороше від поганого [6]. Для правильного вирішення етичних дилем необхідно чітко позначити принципи соціальної відповідальності менеджера. Хоча і в цьому випадку він "не застрахований" від небезпеки виглядати неетичним.

Справа в тому, що в теорії і практиці управління принципи соціальної відповідальності менеджера сприймаються неоднозначно. Це обумовлює різні його соціальні ролі. Найбільш популярні тлумачення можливих його соціальних ролей подаються або в стейкхолдерських жанрах (stakeholders), з позиції характеру взаємодій зацікавлених сторін компанії, або під прапором "корпоративного громадянства" (corporate citizenship).

#### **Список використаних джерел:**

1. Белявська К.С. Соціальна відповідальність бізнесу: еволюція поглядів на проблему/ К.С. Белявська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – №1. – С. 228-334.

2. Березіна О.Ю. Сучасні моделі корпоративної соціальної відповідальності/ О.Ю. Березіна // Економічний простір: зб. наук. пр. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2010. – №41. – С. 194-202.

УДК 338.3

**Жалінська Ірина Володимирівна**

к.е.н., доцент,

Житомирський державний технологічний університет

### **ГАРМОНІЗАЦІЯ УКРАЇНСЬКОЇ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ СИСТЕМ ОЦІНКИ ВІДПОВІДНОСТІ**

*The article outlines the main aspects concerning the harmonization of the Ukrainian and European conformity assessment system. The main changes in this area are determined, that will promote deregulation,*

*reduce the state influence, increase the manufacturer responsibility for the products quality.*

Підписання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом спричинило суттєві зміни у багатьох сферах економічного життя країни. Найбільш значущі серед них стосуються аспектів стандартизації та сертифікації промислової продукції. Кінцевою ціллю таких перетворень є посилення економічних зв'язків з Європейським Союзом через гармонізацію українських вимог до безпеки та якості продукції з європейськими.

Метою дослідження є визначення основних суттєвих змін в аспекті гармонізації української та європейської системи оцінки відповідності.

Основна суть перетворень полягає в переході від централізованої системи обов'язкової сертифікації продукції до принципу, що застосовується в ЄС – оцінки відповідності вимогам технічних регламентів. При цьому найбільших змін потребує законодавчо-нормативна база. Наразі вже ухвалено основні закони, які встановлюють положення нової для України системи, а саме: «Про загальну безпечність нехарчової продукції», «Про державний ринковий нагляд і контроль харчової продукції», «Про технічні регламенти та оцінку відповідності», «Про метрологію та метрологічну діяльність», «Про стандартизацію», «Про акредитацію органів з оцінки відповідності», «Про відповідальність за шкоду, завдану внаслідок дефекту в продукції».

Оцінка відповідності – процес, що демонструє відповідність продукту або послуги заданим вимогам [1], тобто це комплекс процедур, що демонструють відповідність продукту умовам відповідного технічного регламенту. Технічний регламент – нормативно-правовий акт, в якому визначено характеристики продукції або пов'язані з ними процеси та методи виробництва, включаючи відповідні процедурні положення, додержання яких є обов'язковим [1].

Визначальною рисою нової системи є відмова від суцільного державного контролю продукції, натомість держава забезпечуватиме лише контроль дотримання норм безпеки, що встановлені технічними регламентами та іншими нормативно-правовими актами.

Оцінка відповідності проводиться у відповідності до вимог конкретного технічного регламенту та підрозділяється на «модулі». Вони встановлюють відповідні процедури для демонстрації

виробниками відповідності продукту вимогам технічних регламентів щодо типу продукції та відповідних ризиків.

Для простої продукції з низьким рівнем небезпеки сертифікація виробником називається «Декларацією виробника». Тобто бізнес сам відповідає за безпечність своєї продукції, сам перевіряє та підтверджує відповідність вимогам. Вибірковий контроль держави відбуватиметься на етапі роздрібної торгівлі. Для складнішої продукції з більш високим рівнем небезпеки сертифікація здійснюється органом з оцінки відповідності [2].

За такого підходу змін також зазнає система стандартизації, яка стає виключно добровільною. Під кожен технічний регламент розробляється список закріплених стандартів. Для того, щоб виконати вимоги техрегламентів, достатньо дотримуватися цих стандартів, проте не необхідно. Виробнику надається право або застосовувати визначені національні стандарти, або самому обирати метод досягнення відповідності вимогам регламентів [3].

Завершенням цієї реформи має бути підписання Україною угоди АСАА (Agreements on Conformity Assessment and Acceptance of Industrial Goods – пер. Угода про оцінку відповідності та прийнятність промислової продукції). Підписання цієї Угоди означатиме, що наші законодавство, інституції та інфраструктура, а також наші технічні регламенти і стандарти відповідають вимогам Євросоюзу. А отже, українські виробники зможуть пройти усі випробування та отримати необхідні документи в Україні, які будуть визнаватися в ЄС. Угода АСАА спершу буде підписана для трьох пріоритетних секторів промислової продукції: електромагнітна сумісність, низьковольтне електричне обладнання та безпека машин [3].

Отже, основними визначальними рисами нової системи оцінки відповідності в Україні стають: дерегулювання системи оцінки відповідності, зменшення державного контролю над якістю продукції (держава контролює лише безпеку продукції), посилення відповідальності виробника за якість продукції, добровільне застосування національних стандартів тощо. Така система дозволить краще інтегруватися українській економіці як у ринок ЄС, так і в ринки інших розвинених країн. Водночас це покращить інвестиційну привабливість України та підвищить конкурентоспроможність вітчизняної продукції.

### Список використаних джерел:

1. Про технічні регламенти та оцінку відповідності : Закон України № 124-VIII від 15 січня 2015 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/124-19/page>.
2. Оцінка відповідності [Електронний ресурс]. // Державне підприємство «Західний ЕТЦ». Офіційний сайт. – Режим доступу : <http://sert-zetc.lviv.ua/otsinka-vidpovidnosti.html>. – Назва з екрану.
3. Що змінює асоціація: прощання з ГОСТами та нові правила для промисловості [Електронний ресурс]. // Європейська правда. Все про Європейську інтеграцію України. – Режим доступу : [https://www.eurointegration.com.ua/articles/2017/12/19/7075178/view\\_print/](https://www.eurointegration.com.ua/articles/2017/12/19/7075178/view_print/). – Назва з екрану.

УДК 331.105.6

**Ковальчук Ольга Антонівна**  
аспірантка,  
**Момотюк Олег Юрійович**  
студент гр. МОМ-17,  
Житомирський державний технологічний університет

### **РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЗАСІБ ЕФЕКТИВНОЇ ПОБУДОВИ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА**

*In the abstract a role and value of corporate culture, her constituents and methods of estimation of feature of her functioning, are investigated on the enterprises of Ukraine in the conditions of construction of social partnership. internal communications, skilled statistics, corporate culture, hired worker, organization, social partnership*

Сучасний стан розвитку економіки України в умовах формування економіки знань, змінює відношення до робочої сили, коли пріоритетним стає розвиток здібностей і можливостей кожного найманого працівника, що неможливо без поліпшення умов і структури праці в межах організації, без покращення стосунків між роботодавцями і найманими працівниками в межах організації, запорукою чого є створення і розвиток корпоративної культури. Без посилення соціальної орієнтованості українських підприємств, що гармонізує відносини в організації і формування загальної концепції і принципів розвитку і функціонування корпоративної культури є неможливим покращення економіки України в цілому.



Питаннями розвитку, сутності і складових корпоративної культури на підприємстві займалися іноземні вчені і економісти: Джаффе Д., Діл Т., Кеннеді А., Коссен С., Пітерс Т., Робінс С., Смірчіч Л., Сонненфельд Дж., Уотерман Р., Хофстед Г.; вітчизняні: Балабанова Л., Доровської О., Щекін Г. та інші.

Сутністю соціального партнерства на мікрорівні є формування системи взаємодії між найманими працівниками і власниками підприємств, яка базується на взаємодії, зацікавленості й захисті інтересів найманих працівників, роботодавців, підприємців на засадах договорів, угод, досягненні компромісу, консенсусу з питань організації, оплати, нормування, охорони, умов праці і найму тощо [1].

Більшість вчених і оглядачів, які займаються питаннями організаційної культури стверджують, що організаційна культура здійснює потужний вплив на виробничі показники і довгострокову ефективність підприємства, окремих найманих працівників, їх моральні якості, відданість справі, продуктивність праці, стан фізичного і емоційного добробуту [2].

Зміст корпоративної культури визначається ступенем особистісної значимості професійно-трудової діяльності для більшості співробітників.

Люди є носіями корпоративної культури, яка встановлює правила праці і відпочинку в будь-якій організації.

До принципів корпоративної культури відносять: розвиток організації як в духовному, так і в матеріальному напрямках; створення організації як системи, де цілі нижчого порядку підтримують цілі вищого рівня; наявність чітко регламентованих законів, правил і процедур; відношення до працівників як до найціннішого ресурсу підприємства.

Налагодження культури в організації є тим ґрунтом, який дозволяє поєднати зусилля керівництва і лінійного персоналу для досягнення цілей і задач організації [3].

Характерним для багатьох українських підприємств залишається направленість найманих працівників на вирішення окремих проблем, при цьому не формуючи загальні цінності, цілі і принципи поведінки у компанії, що породжує існування декількох субкультур в межах однієї організації.

До інших проблем формування корпоративної культури на українських підприємствах можна віднести: без змін залишаються умови праці співробітників організації; не використовують можливості нових систем оцінки і винагородження працівників;

відсутній зв'язок між заробітною платою і поведінням робітника на робочому місці; теоретичне вирішення задач не отримують практичного втілення; відсутнє зведення корпоративних правил і процедур; відсутність соціальних програм для робітників організації. До засобів вирішення вищезазначених проблем відносяться: делегування співробітникам більших повноважень; залучення співробітників до прийняття управлінських рішень; запровадження системи винагород, яка базується на особистих досягненнях співробітника; перехід від фіксованих окладів до преміальної системи; розробка системи покарань; проведення навчання і перенавчання працівників; переоснащення робочих місць; введення корпоративного стилю одягу; створення корпоративного кодексу; розробка і запровадження різних соціальних програм для працівників організації [1].

Отже, розвиток корпоративної культури компанії необхідно розглядати як обов'язковий атрибут покращення соціально-трудових відносин, що має значний вплив як на підвищення економічної ефективності підприємства, так і на розвиток працівників підприємства і реалізацію людського капіталу і потребує подальшого вивчення.

#### **Список використаних джерел:**

1. Грошев И.В., Емельянов П.В, Юрьев В.М. «Организационная культура». – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 288 с.

2. Максименко А.А. Организационная культура: системно-психологические описания. – Кострома: КГУ им. Н.А.Некрасова, 2003. – С.168.

3. Погребняк В.А. Культура организации как объект регулярного управления // Вопросы управления предприятием. – 2005. – № 1(13) – С. 59.

УДК 658.8

**Кушнір Світлана Олександрівна**

студентка гр. МО-58,

Житомирський державний технологічний університет

#### **ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ**

*The article outlines the importance and necessity of state regulation of competition. The main priority directions of state management of competitiveness in Ukraine are determined.*

Всебічне та повномасштабне забезпечення розвитку конкуренції є пріоритетним завданням держави. Від регулювання ринкових відносин, ефективності дії антимонопольного законодавства, формування конкурентної політики залежить процес формування з боку держави середовища, в якому здійснюють економічну діяльність промислові підприємства всіх форм власності.

Метою дослідження є визначення основних напрямів регулювання конкуренції з боку держави в Україні.

Сучасні проблеми формування ефективних важелів підвищення конкурентоспроможності економіки України обумовлені складністю її включення в систему сучасних світових економічних відносин на паритетних відносинах. Необхідність і можливість державного регулювання процесу підвищення рівня конкурентоспроможності національної економіки ґрунтуються на наявності причинно-наслідкових зв'язків між економічними процесами та засобами їх регулювання, а також між макро і мікрорівнями конкурентоспроможності. Саме держава виступає координатором зв'язків між різними рівнями конкурентних відносин, регулює діяльність суб'єктів господарювання, а отже – володіє необхідним набором важелів та методів впливу на інтереси окремих суб'єктів за дотримання пріоритету реалізації національних інтересів, що визначає її ключову роль у підвищенні рівня конкурентоспроможності національної економіки. Крім того, необхідність державного регулювання конкурентоспроможності пов'язана з тим, що вона одночасно є метою і засобом досягнення стратегічних цілей економічного розвитку національної економіки.

З позицій державного регулювання економічної конкуренції домінуючим в Україні є управлінський та функціональний підходи, які сприяють суперництву самих підприємств. Державне регулювання є передумовою створення конкурентного середовища та введення в дію ринкових механізмів, узгодження інтересів різних учасників ринку, у тому числі публічних соціальних інтересів держави. Питання активізації інноваційних факторів та монетарного стимулювання структурної модернізації економіки лишаються недостатньо дослідженими, що знижує ефективність державного регулювання. Необхідні нові підходи до застосування монетарних важелів, які будуть тісніше ув'язані з цілями промислової та структурної політик.

Пріоритети державного регулювання конкурентоспроможності змінюються відповідно до певного етапу розвитку країни. Причини низьких значень конкурентоспроможності економіки України та її

суттєве відставання в розрізі окремих складових конкурентоспроможності, надають підстави для визначення таких пріоритетних напрямів державного управління конкурентоспроможністю:

1) покращення макроекономічного і монетарного середовища в країні: забезпечення стабільної і передбачуваної нормативно-законодавчої бази; розширення фінансування рівня життя населення;

2) формування сприятливого бізнес-середовища в частині: підвищення якості та ефективності фінансової інфраструктури і інститутів; формування системи стимулів для активізації конкуренції як стимулу зростання продуктивності;

3) створення системи монетарних стимулів і фінансової підтримки фірм на шляху високотехнологічного розвитку; створення інститутів, що полегшують сприйняття, передачу і впровадження принципів кращої практики ведення бізнесу та міжнародних стандартів,

4) створення кластерів і управління їх розвитком: виявлення кластерів, які вже існують і ще формуються; участь держави в ідентифікації структури кластерів і плану дій щодо їх впровадження, розробка механізмів їх фінансування;

Вирішення цих завдань лежить у площині використання ефективних методів (способів впливу на конкурентоспроможність), важелів та інструментів державного регулювання економіки. Регулюючі заходи мають спрямовуватися на покращення конкурентоспроможності країни та управління конкурентоспроможністю окремих фірм та їх товарів на сучасних світових ринках, визначення основних методів та інструментів забезпечення конкурентних переваг в системі сучасних світових економічних відносин.

#### **Список використаних джерел:**

1. Белінська Я.В. Вплив грошово-кредитної політики на макропоказники конкурентоспроможності економіки / А.В. Качур, Я.В. Белінська. // Науковий фаховий журнал «Економічний часопис XXI століття». – № 9-10(1), 2014. – С.77-81.

2. Конкурентоспроможність економіки України: стан і перспективи підвищення. // За ред. д.е.н. І.В. Крючкової. – К: Основа, 2014. – 488 с.

**Лагута Ярослав Миколайович**

ст. викладач,

**Помінчук Вадим Юрійович**

студент гр. ЗМО-17-М,

Житомирський державний технологічний університет

## **РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ**

*Analysis of the development of corporate culture in the enterprise environment was conducted*

Важливою передумовою розвитку підприємств є запровадження корпоративної етики та культури, для ефективного використання персоналу. Головним методом та інструментом впливу на персонал та його згуртуванням є корпоративна культура, про що свідчить зарубіжний досвід відомих підприємств. Ключовим фактором яких є розроблені норми, принципи, традиції та правила корпоративної культури в процесі якого підприємства мають високу конкурентоздатність та сприятливий психологічний клімат роботи. В нашій країні нажаль корпоративна культура залишається поза увагою та не розвиненим видом на багатьох підприємствах, які ще живуть за пострадянськими правилами.

Корпоративна культура – це комплекс зовнішніх атрибутивних чинників, базових цінностей та внутрішніх не декларованих правил поведінки персоналу корпорації, які спрямовують і об'єднують дії персоналу, спонукають співробітників активно брати участь у справах організації [1].

Як було зазначено корпоративна культура має на меті забезпечувати порядок у роботі персоналу, то ж у цьому впливає, які існують правила та розпорядки корпоративної культури на підприємстві. На підприємстві має бути складений в першу чергу кодекс корпоративної етики підприємства, а саме: розробка норм та правил ведення працівника на своєму робочому місці; положення; інструкції; пам'ятки, заборони все що має стосування до діяльності персоналу на підприємстві. Також однією з умов про дотримання правил підприємства необхідно їх запровадити так, щоб не викликало протестів серед працівників. Правила потрібно розділити, які необхідно використовувати працівником обов'язково, які напряму залежать від діяльності, що дозволить забезпечити

безпеку на робочому місці та взагалі підприємству, покращити відносини між працівниками, попередити конфліктні ситуації тощо.

Персоналу необхідно знати свої обов'язки та мати свою точку зору, що зможе побудувати свої взаємовідносини з колективом та управлінським персоналом. Розробка кодексу корпоративної етики сприятиме всім перерахованим вище ознакам, що підприємство побудувало гарні відносини між співробітниками та вищим керівництвом. Також при розробці кодексу на меті повинно стояти пріоритети відносин працівників незалежно від його соціального статусу та вікової структури, при цьому потрібно проводити дозвілля між формальними і неформальними групами та їх лідерами. При цьому є велика можливість збільшувати продуктивність праці та її ефективність на підприємстві за рахунок правил корпоративної культури.

Основними принципами корпоративної культури є: місія, цілі, поставлені завдання та визначення стратегії підприємства, яке забезпечить ефективне управління підприємством. Але на нашу думку принципи корпоративної культури потрібно трішки удосконалити, які міститимуть ключові аспекти, формуватимуться для підприємства в цілому, а також принципи корпоративної культури відображатимуть її особливість та характер організації.

Розвиток корпоративної культури є однією з головних елементів підприємства. Так міжнародна практика показує, що якщо підприємство її застосовує на рівні з усіма важливими елементами функціонування підприємства, то має підвищенню продуктивності праці та підвищення результативності та ефективності діяльності підприємства. Але вітчизняні підприємства не загостріють уваги на корпоративній культурі та зовсім мало приділяють їй уваги. Головною з причин такого ставлення є некомпетентність менеджерів вищої ланки оцінювати корпоративну культуру та її вплив на роботу підприємства. В умовах ринкової економіки у всіх є шанси розвиватися в однакових умовах, але не завжди це вдало виходить. Керівники підприємств шукають відповіді на свої запитання та дослідження невдалої праці, а це є велика ймовірність невміння управляти працівниками підприємства.

Тому необхідно використовувати всі елементи управління персоналом та приділяти велику увагу корпоративній культурі, яка на сьогодні перебуває у стадії формування.

З огляду на це корпоративну культуру запропоновано розуміти як правила і норми поведінки, базовані на матеріальних і духовних

цінностях, культурних, етичних та соціальних потребах працівників для досягнення цілей підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Безбородов Ю. Основа успіху нашої компанії – її корпоративна культура / Юрій Безбородов // «Дзеркало тижня». – 2016. – №24. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dt.ua/2016/2675/31448>.

2. Шляхетко В.В. Підприємницька культура в системі факторів підвищення конкурентоспроможності поліграфічних підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / В.В. Шляхетко. – Л.: НАН України. Ін-т регіон. дослідж., 2015. – 22 с.

3. Жаліло Я. А. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації. / Я. А. Жаліло, Я. Б. Базилюк, Я. В. Белінська та ін.; за ред. Я. А. Жаліла. – К. : НІСД, 2015.

УДК 005.934:33

**Ніколайчук Юлія Юріївна**

студентка гр. МО-59

Житомирський державний технологічний університет

### **НОВИЙ РЕГЛАМЕНТ GDPR ЩОДО ЗАХИСТУ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ**

*This article concerns GDPR which states new requirements to protections of personal data, innovations that are necessary for companies as well as key changes due to personal data.*

Для кожного підприємства гостро постає питання забезпечення кадрової безпеки. Особливо це стосується захисту персональних даних як робітників, так і клієнтів компанії. Розвиток інтернету речей, штучного інтелекту та Big Data довів, що дані – головний актив усіх технологічних компаній. І у зв'язку з проникненням технологій у повсякденне життя, люди починають розуміти, які масиви даних збираються без їх згоди, тому у майбутньому пріоритет буде віддаватися тим пристроям та компаніям, які зможуть гарантувати безпеку збережених даних. Саме тому, як наслідок, на зміну Директиви 95/46 / ЄС про захист даних 25-го травня 2018 року в ЄС набуває чинності новий Загальний регламент із захисту даних

(GDPR). EU General Data Protection Regulation (GDPR) – новий Регламент про персональні дані, який несе радикально оновлену філософію щодо їх охорони.

Згідно з GDPR персональні дані – це будь-яка інформація, що відноситься до ідентифікованого або ідентифікованому фізичній особі (суб'єкт даних), по якій прямо або опосередковано можна його визначити. До такої інформації належить, в тому числі, ім'я, дані про місце розташування, онлайн ідентифікатор або один або кілька факторів характерних для фізичної, фізіологічної, генетичної, розумової, економічної, культурної або соціальної ідентичності цієї фізичної особи.

Так як у ЄС норми Регламенту мають пряму дію та обов'язкові до застосування в усіх державах-членах, тож Україні також слід звернути увагу на нього. На компанії-нерезиденти ЄС, у тому числі українські, вимоги регламенту GDPR розповсюджуються у таких випадках:

- 1) компанія має співробітників з ЄС;
- 2) компанія проводить маркетингові чи інші дослідження суб'єктів ринку у ЄС;
- 3) компанія здійснює діяльність (постачає товари / виконує роботи / надає послуги) громадянам ЄС;
- 4) компанія використовує інформацію громадян ЄС у своїх власних продуктах [1].

Найбільше нові вимоги торкнуться компаній, що мають клієнтів з ЄС або постачають товари/послуги в ЄС. Це можуть бути IT-компанії, туристичні агентства, дизайнерські фірми тощо.

Серед важливих нововведень GDPR, які торкнуться бізнесу в Україні, варто відмітити наступні:

1) Необхідність запровадження нової посади в компанії – Data Protection Officer. Йдеться про обов'язкове призначення відповідального за захист персональних даних працівника всіма компаніями, що мають справу зі значним обсягом персональних даних або певними категоріями таких даних.

2) Необхідність представника (представництва) в ЄС. Представник повинен бути призначений як контактна особа з усіх питань охорони персональних даних громадян ЄС для уповноважених органів влади.

Загальні ключові зміни GDPR:

– штрафи: організації, які порушують GDPR можуть бути оштрафовані на 4% річного доходу або на 20 млн євро.



– згода: умови для згоди повинні бути у зрозумілій та легкодоступній формі, використовувати чіткі та зрозумілі формулювання; крім стандартного найвищого рівня приватності за замовчуванням, у перспективі може бути необхідним збирання згоди суб'єкта на обробку кожного окремого пункту інформації, який він вводить.

– повідомлення про порушення: якщо стався витік персональних даних, обробник повинен негайно повідомити про це контролера, щоб спільними зусиллями зменшити можливі негативні наслідки. Якщо витік інформації значний, обробник повинен протягом 72 годин з його моменту повідомити особу, якій належать персональні дані, та орган влади.

– портативність даних: у суб'єкта даних є право отримувати персональні дані, які вони раніше надавали, і мають право передати ці дані іншому контролеру [2].

Окрім того, варто виділити основні права, вдосконалені Регламентом: право бути проінформованим; право на видалення (право бути забутим), право на заборону обробки.

Для того, щоб відповідати вимогам GDPR, компанія повинна вдосконалити договори, розроблені всередині компанії та з третіми особами, враховуючи законодавство ЄС.

В якості висновку варто зазначити, що українським компаніям також слід працювати на принципах GDPR, адже це дає, по-перше, конкурентні переваги: приватність – це нова додана вартість продукту та важливо для клієнта; по-друге, це робота на перспективу: краще вже зараз закласти у свій продукт речі, які працюють за новими принципами, ніж потім все переробляти; та по-третє, це Європейський стандарт якості, а Україна завжди прагне перейняти досвід європейських сусідів.

### **Список використаних джерел:**

1. Взгляд юриста: GDPR – нові виклики обробників персональних даних в Україні – Режим доступу: <http://jurblog.com.ua/2017/11/gdpr-novi-vikliki-dlya-obrobnikov-personalnih-danih-v-ukrayini/>

2. Портал GDPR – Режим доступу: <https://www.eugdpr.org/eugdpr.org.html>

## **ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА**

*The description of the activity of the manager, his role in the activity of the enterprise in a market economy and the functions of the manager at certain hierarchical levels are described.*

Ефективність управління залежить не стільки від особистих особливостей людини, скільки від знань та розуміння управлінських завдань, способів стимулювання та об'єднання зусиль усіх членів організації у напрямку реалізації цілей організації.

Визначення цілей діяльності підприємства загалом та будь-якого його підрозділу зокрема є першочерговим завданням. Ці цілі фіксують бажаний напрямок розвитку підприємства, тобто це той кінцевий стан, до якого повинно дійти підприємство через певний проміжок часу. Визначення цих цілей становить сенс і суть процесу керівництва. Керувати – це означає задавати перспективи змін та розвитку.

Будь-яка діяльність містить безліч дрібних процесів та операцій, тому необхідно загальне завдання розчленувати на функціональні блоки та етапи. Тому діяльність керівника спрямована на управління підпорядкованою йому системою загалом, на керівництво процесом діяльності цієї системи та на створення її внутрішньої функціональної структури.

У діяльності конкретного керівника всі три функції постають у своєрідному поєднанні, значимість кожної з них виявляється тільки в особливій ситуації (на етапах становлення, за умов докорінної реорганізації, при істотних нововведеннях, у ситуаціях кризи тощо). Проте навчитися керувати, стати справжнім керівником можна тільки тоді, коли людина оволодіє всіма трьома зазначеними функціями й виявиться здатною не тільки ухвалювати відповідні рішення, але й перебирати на себе відповідальність за всі результати та наслідки. Проте більшість управлінців не приймають рішень стосовно стратегічних цілей розвитку та зміни організації. Саме цих людей звичайно називають менеджерами.

Менеджмент діє у певній ситуації. Це означає, що до нього завжди висувають певні вимоги, він повинен діяти за умов обмежень.

Вимоги – це те, що повинен робити працівник. Наприклад, «вимоги до результатів роботи», які зобов'язують працівника виконувати певні мінімальні кількісні та якісні норми або ж «вимоги до поведінки», відповідно до яких він зобов'язаний виконувати певні дії (бути присутнім на певних нарадах або складати план соціального розвитку тощо). Вимоги можуть бути: начальника, колег, підлеглих, зовнішні вимоги та системні вимоги і вимоги самого менеджера.

Обмеження – це чинники (як внутрішні, так і зовнішні стосовно організації), які визначають межі того, що може робити працівник. Обмеження бувають: ресурсні (кількість та різновиди наявних ресурсів); правові; угоди з профспілкою; технологічні, які визначаються характеристиками процесів та устаткування, що використовуються менеджером в його роботі; фізичне розташування робочого місця менеджера та його підрозділу; політика організації та прийняті в ній процедури; прагнення та очікування інших людей, їхня готовність схвалити дії менеджера.

Будь-яка менеджерська посада передбачає певні можливості вибору роботи. Менеджер сам вибирає якій роботі приділити більше уваги, а якій – менше. Цей вибір може бути як свідомим, так і несвідомим.

Менеджер повинен виконувати і специфічні робочі функції.

1. Прогнозувати та планувати. Менеджер повинен уміти прогнозувати і оцінювати майбутнє.

2. Організовувати. Менеджер повинен вміти створювати формальну систему взаємовідносин (тобто структуру), яка змогла б найкращим чином відповідати цілям організації.

3. Керувати (розпоряджатися). Менеджер повинен бути прикладом для своїх підлеглих. Він повинен доносити до підлеглих сенс місії організації та надихати своїх підлеглих на її виконання.

4. Координувати. Один з обов'язків менеджера координувати те, що роблять його підлеглі. Цю роботу слід узгоджувати із загальним планом організації. Дуже важливо налагодити обмін інформацією всередині організації.

5. Контролювати. Менеджер (як і уся організація загалом) повинен уміти зіставляти, наскільки те, що відбувається, відповідає тому, що повинно відбуватися.

Менеджер займає певні позиції і відіграє певні ролі в організації та серед співробітників. Це позиції:

- глави (головного керівника), який виконує звичайні обов'язки правового або соціального характеру;
- лідера, який відповідальний за мотивацію та активізацію підлеглих, за підбір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки;
- сполучної ланки, що забезпечує роботу мережі зовнішніх контактів, ланки, яка саморозвивається та джерело інформації.

### **Список використаних джерел:**

1. Друкер П. Эффективное управление. / П. Друкер. – М.: ФАИР-Пресс, 1998. – 288 с.
2. Мескон М. Основы менеджмента. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1999. – 800 с.
3. Мильбор Г. Менеджмент: достижение цели. Управление на основе здравого смысла. Пер. с англ. / Г. Мильбор. – М.: Автор, 1993. – 340 с.
4. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: підручник. / Г.В. Осовська, Л.Ц. Масловська, О.А. Осовський. – К.: Кондор-видавництво, 2014. – 366 с.

УДК 331.1

**Пашенко Ольга Петрівна**

к.е.н., доцент,

**Гонгало Юлія Володимирівна**

студентка гр. МО-59к,

Житомирський державний технологічний університет

## **МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОГО БЮДЖЕТУ**

*In an unstable financial situation of most companies, particular attention should be paid to non-financial stimulation. Every person needs a personal approach to determine what motivates him to do and to focus on it. And only then can you expect the success and high results from the employee.*

Мотивація праці – процес що, характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів які зацікавлюють і стимулюють окремого працівника, або трудовий колектив в цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства .

Мета стратегії мотивації праці працівників - досягнення і закріплення постійних конкурентних переваг підприємства за

рахунок розвитку і підтримки високих кількісних і якісних результатів трудової діяльності персоналу, заснованих на їх особистій зацікавленості і творчій ініціативі.

Головне в мотивації – її нерозривний зв'язок з потребами людини. Люди в процесі роботи прагнуть до задоволення різних потреб, як фізіологічних, так і соціальних. Для багатьох людей робота – це спосіб заробляння грошей, за допомогою якого можливо задоволення основних людських потреб. Економічні методи мотивації ґрунтуються на тому, що внаслідок їх застосування працівники отримують певні вигоди, що підвищують їх матеріальний добробут. Вони можуть бути прямими, наприклад, у вигляді деякої суми грошей, або непрямими, такими, що полегшують отримання прямих (наприклад, додатковий вільний час для підробки у іншому місці).

І хоча важливість прямої матеріальної винагороди не можна недооцінювати, сучасні дослідження й опитування свідчать, що гроші – це далеко не все, чого чекають люди від своєї роботи. Визнано, що ефективні технології нематеріального стимулювання дозволяють збільшити продуктивність праці в середньому на 20 %.

Але в умовах кризи, коли на підприємствах виникають фінансові проблеми, найбільш ефективними шляхами підвищення мотивації персоналу є використання нематеріальної мотивації. Таким чином, коли підприємство не може стимулювати працівника матеріально, керівництву організації треба максимально використовувати соціально-психологічні та не фінансові методи підвищення зацікавленості працівника в досягненні більш високих результатів роботи.

Під нематеріальними методами мають на увазі всі методи, що не стосуються безпосередньо оплати праці, які підприємства використовують для винагороди своїх співробітників за хорошу роботу і підвищення їх мотивації і прихильності до фірми. Основний ефект, що досягається за допомогою нематеріального стимулювання, - це збільшення рівня лояльності і зацікавленості співробітників в підприємстві

Існують такі нематеріальні методи мотивації:

– «дошка пошани». Особливо добре, якщо досягнення зв'язуються з метають і планом підприємства на поточний рік;

– «легенди підприємства» – співробітники, що давно працюють на підприємстві і внесли значний внесок в його становлення і розвиток;

– прописані критерії і етапи горизонтального і вертикального кар'єрного зросту (кар'єрні сходи, цеп розрядів у рамках однієї посади). Призначення досвідченого співробітника наставником новачку також може розглядатися як варіант кар'єрного зросту ;

– адаптація персоналу – дає новому співробітнику уявлення про підприємство, критеріях успішного проходження випробувального терміну і про програму його дій на цей період. Наставник допомагає новачку освоїтися на новому місці. Все це підвищує почуття захищеності в працівника і допомагає формувати лояльність співробітників, розпочинаючи із перших днів роботи на підприємстві;

– приєднання співробітників до процесу прийняття рішень. Опитування, анкетування, обговорення із працівниками стратегічних планів або інформуванні об їх суть, розгляд їх пропозицій;

– похвала – усна на загальних зборах і святах, вручення грамот;

– «ковзаючий» або гнучкий графік роботи;

– надання відгулів за частку заощадженого при виконанні роботи часу.

Тим часом практикам давно відомо, що всі працівники різні, мотивації в них різні і система стимулювання в ідеалі повинна бути індивідуальною. Проте подібне керівництво є не наукою, а мистецтвом, його складно формалізувати і йому практично неможливо навчити, воно також вимагає значних витрат на розробку і використання. Тому фахівці, розробляючи теорії мотивації на науковій основі, прагнуть піти від індивідуальної мотивації і індивідуального стимулювання, виділяючи загальні мотиви і методи стимулювання або схожі для всіх або хоч би більшості працівників, вкладаючи в систему мотивації не лише декілька критеріїв стимулювання.

Зараз в умовах нестійкого фінансового положення більшості підприємств особливу увагу слід приділяти нематеріальному стимулюванню, створюючи гнучку систему пільг для працівників, наприклад: визнавати цінність працівника для організації, надавати йому творчу свободу; застосовувати програми збагачення праці і ротатії кадрів; використовувати ковзаючий графік, неповний робочий тиждень; встановлювати працівникам знижки на продукцію, що випускається компанією.

### **Список використаних джерел:**

1. Кибанов А.Я. Мотивація і стимулювання трудової діяльності. –ИНФРА-М, 2009. – 524 с.

2. Колот А. М. Мотивація персоналу Підручник – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.

3. Рульєв В.А. Менеджмент: Навчальний посібник / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.

УДК 338.2(477)

**Пашенко Ольга Петрівна,**

к.е.н., доцент,

**Невмержицька Віра Володимирівна,**

студентка гр. МО-59,

Житомирський державний технологічний університет

### **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

*The article investigates the main problems that hinder the optimal functioning of small business in Ukraine. The influence of the political and anticipatory systems on the development of small business, overcoming of problems and revealing of the future prospects is revealed.*

В Україні дуже малими темпами розвивається економіка, а особливо це стосується підприємства. Саме розвиток різних форм підприємства впливає на модернізацію економіки в цілому, її просування до передових міжнародних стандартів. Одним із секторів економіки є малий бізнес, який визначає частку рівня ВВП, стан економічно-соціального рівня на певному регіоні, підтримує рівень конкуренції на ринку. Та на сучасному етапі економіки України для розвитку та оптимального функціонування малого бізнесу існує безліч проблем, а саме: недосконала система оподаткування, нестабільна економіка, несприятливе макросередовище та ін., які потрібно усувати на різних рівнях в країні.

Однією з основних проблем гальмування розвитку малого бізнесу є недосконала податкова система, яка зацікавлена у максимальному залученні коштів до бюджету. Саме через податкову систему в Україні об'єм тіньової економіки все більше зростає, і на 2017 р. у середньому становив 44,8% [1].

Також збільшення мінімальної зарплати українця тягне за собою збільшення рівня податків, якщо на 01.05.16 р. мінімальна заробітна плата становила 1450 грн, то вже на 01.01.18 р. – 3723 грн [2]. Саме це спричинило глобальну тінізацію підприємств на території

України і зменшення малих підприємств, наприклад, станом на 01.2017 р. кількість ФОПів зменшилась на 214 тис.

Наступна проблема – монополізація на ринку. Великий бізнес займає більшу частину ринку і витісняє середній і малий. Тому потрібно врегулювати масштаби монополізації.

Також ризики малого бізнесу в тому, що він, у свою чергу, має менший «життєвий цикл», ніж великий бізнес і також банки відмовляються давати великі кредити, через це виникає проблема у фінансуванні, стартовому капіталі, інвестиціях. Частіше комерційні банки дають кредити під великі проценти, що є недоступним для започаткування малого бізнесу чи подальшого розвитку його діяльності. В середньому по Україні відсоток кредитування – 25% річних, в той час як в Америці та Німеччині – 2-4%. Також в деяких країнах держава може надавати кредити малим підприємствам, в США – до 1,79 млн євро, в Канаді – до 223 тис.євро, в Британії – до 286 тис. євро. Наша держава не зацікавлена у наданні кредитів під малий відсоток. Та в 2017 році Ощадбанк запустив програму підтримки малого бізнесу «Будуй своє» [3]. Також існує платформа для розвитку малого бізнесу «UnlimitUkraine», яка надає освітні консультації та тренінги [4].

У міжнародному рейтингу DoingBusiness по легкості введення бізнесу Україна посіла 76 місце між такими країнами як Бутаном і Киргизстаном. З 2012 р. цей результат почав помалу підніматися вгору, але цього замало для оптимального функціонування економіки в країні. А щодо рейтингу IndexofEconomicFreedom, який визначає рівень економічної свободи, то Україна займає 150 місце.

Всі ці проблеми потрібно вирішувати на державному рівні за допомогою нових реформ, законів, спрощення податкової системи, зменшення об'єму корупції в країні та тіньової економіки. Потрібно створити структури для взаємозв'язку з банками, щоб вони надавали кредити під менші відсотки, створити сприятливе середовище для інвестицій малого бізнесу.

Також держава має надавати допомогу підприємствам у таких напрямках:

- фінансова допомога;
- технічна допомога;
- консультації, тренінги, освітні заходи.

За умов розвитку малого бізнесу з'явиться багато нових перспектив:

- нові робочі місця, особливо це стосуватиметься сфер обслуговування;



- покращення економічно-соціального становища громадян, збільшення доходів та рівня прожиткового мінімуму;
- зменшення монополії на ринку, врегулювання конкурентного середовища;
- зміцнення економіки загалом, зменшення тіньового сектору в економіці, вихід на міжнародні стандарти;
- збільшення стартапів, нововведень, ноу-хау;
- покращиться рівень життя в селах і малих містах.

Тож в Україні потрібно створити відповідні умови, щоб легко можна було створити підприємство, отримати фінансову допомогу чи інвестиції, мати кваліфікований персонал, розвиток інфраструктури підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Економічна правда —  
<https://www.epravda.com.ua/news/2018/02/9/633941/>
2. Мінфін - <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/>
3. Офіційний сайт «Ощадбанк» —  
<https://www.oschadbank.ua/ua/press-service/news/4342537/>
4. Європейська бізнес-асоціація «UnlimitUkraine» —  
<http://unlimitukraine.com.ua/>

УДК 658.3.012.4

**Пашенко Ольга Петрівна**

к.е.н., доцент,

**Сита Тетяна Миколаївна**

студентка гр. МО-59к,

Житомирський державний технологічний університет

### **КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК СКЛАДОВІ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

*In these abstracts management and leaders hipin organizationas a processareconsidered. Thequalityiesthat a leader must have in order to be considered a leader is determined. Intheprocess of writing, the categories of management that underlie management were analyzed.*

Центральною фігурою в менеджменті будь-якої організації є менеджер- керівник, який керує нею або окремим її підрозділом.

Процес керівництва є неодмінною умовою функціонування організації.

Керівництво – це процес впливу на підлеглих, який є способом змусити їх працювати на досягнення єдиної мети.

Керівництво – є основним елементом процесу керування, зміст якого розкривається через його функції: планування, організацію, контроль, мотивацію й виховання. Перші чотири розкривають зміст процесу керівництва в системі "керівник – виробництво", а остання – одну з найважливіших аспектів керівництва – формування особистості у сфері трудової діяльності [1].

Процес керівництва колективом можна поділити на три стадії:

- визначення цілей, які мають бути досягнуті за певний відрізок часу;

- інформування колективу про завдання, методи їх виконання, ресурси;

- проведення аналітичної роботи з метою вивчення резервів підвищення ефективності трудової діяльності колективу [2].

В основі керівництва лежать такі категорії менеджменту, як лідерство, вплив та влада.

Лідерство –це здатність впливати на окремих працівників та групи з метою зосередження зусиль на досягненні цілей організації.

Вплив – це будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміни в поведінку іншого.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших людей згідно з певними повноваженнями [2].

Влада перебуває в безпосередньому зв'язку з відповідальністю. В сучасному менеджменті роль відповідальності підвищується, оскільки постійно зростає вартість використовуваних у виробництві ресурсів і збільшується сума витрат, якщо приймаються безвідповідальні, непродумані рішення, пов'язані з використанням матеріальних, фінансових ресурсів і робочої сили.

Важливе значення в менеджменті має співвідношення керівництва та лідерства. Лідерство має місце у всіх сферах професійної діяльності керівника будь-якого рангу. Менеджер, займаючи певну посаду на відповідному рівні управління, стає формальним лідером колективу, оскільки отримує повноваження керувати ним. Однак він може й не бути дійсним лідером, якщо не володітиме відповідними якостями. У такому випадку функція лідерства може перейти до неформальних лідерів, найбільш авторитетних членів колективу. За такої ситуації лідерство стає процесом стихійного, спонтанного керівництва колективом і може

мати негативний вплив на нього, якщо формальний керівник не звертатиме на це уваги. Неформальними лідерами стають найбільш ініціативні, енергійні, поінформовані працівники.

Безлідерні колективи менш ефективні. Найбільшої ефективності у своїй діяльності досягають ті колективи, де керівник є одночасно лідером. Він повинен уміти впливати на колектив через його неформальних лідерів, а не протиставляти себе ним і боротися з ними. Для того щоб керівника вважали лідером колективу, він повинен володіти певними якостями:

- діловими (компетентність, знання основ науки управління, економічне мислення.);
- організаторськими (контактність, психологічний такт, емоційно-вольова стриманість);
- особовими (ініціативність, вимогливість, рішучість, оптимізм, енергійність);
- морально-політичними (відданість інтересам держави, трудового колективу, інтелігентність, широке коло захоплень).

Важливими характеристиками керівника-лідера є його висока інтелектуальна та емоційно-вольова стресостійкість. Інтелектуальна означає бажання набувати нових знань, прагнути до них. Емоційно-вольова стресостійкість характеризує здатність приймати компетентні рішення в умовах нестачі інформації, дефіциту часу, ділових протиріч і власних конфліктів.

Відомо дуже багато конкретних способів впливу. Виокремилися дві великі групи управлінського впливу – емоційний і розумовий. У групі емоційних засобів основне місце належить зараженню та уподібненню. До групи способів розумового впливу входять переконання, прохання, погроза, підкуп, наказ.

До прийомів позитивного впливу на підлеглих можна віднести такі як:

"подавлення" співрозмовника витримкою і спокоєм, концентрована увага на одному з підлеглих, насилля над власною думкою, несподіване рішення, авансована похвала, "поставте себе на моє місце" [1].

Отже, одна з найважливіших проблем сучасного бізнесу – питання керівництва. У всіх дослідженнях, що торкаються цієї теми, виділяють три аспекти: люди, вплив і мета. Керівник завжди чи так чи інакше має справу з людьми, із співробітниками компанії й членами інших організацій, прагне здійснити на них вплив, для того щоб спонукати їх до визначених вчинків. І все це спрямовано на досягнення організаційної мети.

### Список використаних джерел:

1. Щєбликіна І.О. Основи менеджменту: Навч. посібн. / І.О. Щєбликіна, Д.В. Грибова. – Мелітополь: Мелітопольська міська друкарня, 2015. – 480 с.

2. Мальська М.П., Худо В.В. Туристичний бізнес: теорія та практика. Навч. пос. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 424 с.

УДК 65.012

**Пашенко Ольга Петрівна**

к. е. н., доцент,

**Шевчук Юлія Володимирівна**

студентка гр. МОМ-17,

Житомирський державний технологічний університет

### **ОПІР ЗМІНАМ ЯК ВАЖЛИВЕ НЕМИНУЧЕ ЯВИЩЕ В ЖИТТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

*This article is devoted to the main reasons of resistance's changes and other features of the opposite*

В сучасних умовах розвитку будь-якої організації безконфліктне впровадження змін можливе лише як поодинокий випадок, як виняток із загального правила. Причиною є кардинально різне усвідомлення змін з боку вищого керівництва організації і з боку його співробітників.

Під опором змінам розуміються будь-які вчинки працівників, спрямовані на протидію здійсненню змін в організації. Носіями опору є співробітники, яких відлякують зміни. Тому вони прагнуть перешкодити змінам, щоб не потрапити в нову структуру, в якій доведеться багато чого робити не так, як вони звикли, і займатися не тим, чим займалися раніше [1].

При введенні будь-чого нового в роботу підприємства, керівники повинні бути готові до того, що зміни не будуть сприйматись певною частиною працівників. Перетворення завжди викликають опір у членів організації, в результаті чого виникають відстрочки початку цього процесу, а, як наслідок, це призводить до відставання в порівнянні з наміченими термінами досягнення цілей, а іноді й до повного їх зриву.

Зазвичай опір складно розпізнати, оскільки механізм будується так, що дозволяє його носіям, з одного боку, мати надійний захист

від нововведень, а з іншого, забезпечити невразливість своєї позиції. Сила опору членів організації залежить від трьох головних обставин:

- ступеня руйнування сформованих життєвих підвалин, принципів і норм;
- швидкості та інтенсивності процесу змін;
- характеру та масштабів загрози влади.

Причини опору змінам можна поділити на кілька груп.

Економічні причини, пов'язані з потенційною можливістю втрати заробітку або його частини. Сюди можна віднести страх перед перспективою безробіття, скороченням робочого дня, позбавленням пільг і привілеїв.

Організаційні причини. Тут варто наголосити на небажанні змінювати сформовану систему відносин, порушувати існуючу розстановку сил, побоювання за майбутню кар'єру, долю неформальної організації.

Особистісні причини, пов'язані переважно з психологічними особливостями людей. Тут може йти мова про силу звички, інертності, страху перед новим, невідомим.

Соціально-політичні причини характерні не тільки для окремих членів організації та їх груп, але й усього колективу в цілому. Тут можна назвати такі фактори, як відсутність у людей переконаності в їх необхідності.

Великий вплив на те, якою мірою керівництву вдається усунути опір змінам, надають методи подолання опору. Набір цих методів є різним – від м'яких до жорстких. Використовувати їх треба після аналізу ситуації, що склалась в організації, з урахуванням цілей, завдань, строків, характеру змін.

Для того, щоб виявити можливі шляхи подолання опору, необхідно проаналізувати його основні форми на таких рівнях:

- організаційний;
- рівень групи;
- рівень індивіда.

Для організаційного рівня характерні наступні бар'єри:

- інертність складних організаційних структур;
- взаємозалежність окремих підсистем;
- спогади про минулий невдалий досвід.

Один із шляхів зменшення опору в таких випадках – системний підхід до зміни, що передбачає розгляд організації як єдиного елемента, виявлення взаємозв'язків між різними складовими системи.

Груповий рівень так само має певні особливості:

- надання групі інформації, прямо пов'язаної з проблемою;
- досягнення колективного розуміння необхідності змін;
- почуття приналежності до групи та ініціювання змін усередині групи

- авторитет групи для її членів;
- інформованість всіх членів групи.

Найбільша проблема – створення нового способу колективної згоди. У подібному випадку одним з варіантів подолання опору новому може стати навчання всього підрозділу одночасно.

Індивідуальний опір складається з наступних бар'єрів: страх перед невідомим, чимось новим; потреба у впевненості та стабільності, особливо коли під загрозою власне робоче місце; заперечення необхідності змін і побоювання явних втрат.

Щоб допомогти співробітнику осмислити нове розуміння того, що відбувається і переглянути своє ставлення до змін, частіше за все потрібна індивідуальна робота з ним по роз'ясненню усіх переваг, які він особисто отримає в результаті реалізації стратегії. Така робота повинна привести до зміни поведінки працівника.

Отже, постійний технічний прогрес змушує компанії проводити зміни, впроваджувати нові технології, здійснювати організаційні перестановки, адже без нововведень просто неможливий подальший розвиток будь-якої організації, але не всі працівники готові до змін. Опір змінам є надзвичайно важливим явищем, на якому необхідно загострювати свою увагу будь-якому керівнику.

### **Список використаних джерел:**

1. Джині Даниель Дак Монстр змін. Причини успіху і провалу організаційних перетворень – К.: Паблішер, 2003. – 320 с.

УДК 657.1

**Поліщук Анна Тарасівна**  
студентка гр. МО-59,  
Житомирський державний технологічний університет

### **СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

*The problems of the development of management in Ukraine at high rates of economic development are completely resolved. In today's conditions of economic development on the basis of market relations, one of its priority directions is to develop the main theoretical and*

*methodological positions on the use of management in the practical activities of Ukrainian organizations.*

Сучасний менеджмент – особлива галузь знань і професійної підготовки керівників і спеціалістів у різних сферах діяльності. Ефективно управляти сучасним підприємством або його підрозділами не можливо без розуміння сутності й змісту менеджменту.

Терміни «управління» і «менеджмент» пов'язані між собою. «Управління» – це цілеспрямована дія на об'єкт, з метою зміни його стану або поведінки. Управляти можна технікою, технологією, ресурсами тощо. «Менеджмент» є складовим елементом управління, під яким розуміють цілеспрямовану дію на колективи працівників або окремих виконавців, з метою досягнення поставлених цілей

Управління підприємством у наш час є дуже складною справою і потребує різносторонніх знань. Керівник (менеджер) має бути освіченою людиною в галузі виробництва, знати кон'юнктуру і динаміку ринку, володіти знаннями з технології і організації виробництва, економічних важелів ефективної діяльності підприємства.

Менеджмент як практика виник у зв'язку з необхідністю делегувати власником повноваження щодо управління підприємницькою діяльністю професійному управляючому-менеджеру з метою досягнення цілей організації. До основних положень, які становили основу традиційного менеджменту, можна віднести такі:

Менеджмент – управління бізнесом, а бізнес є виключно справою суспільства.

Соціальні обов'язки, тобто справи, які не можуть бути включені в рамки економічних розрахунків, скоріше виступають перепонами в менеджменті, ніж його цілями і завданнями. Вони повинні виконуватися поза підприємством і поза межами нормального робочого дня менеджера.

Основна функція менеджменту полягає в мобілізації енергії організації для виконання відомих і визначених завдань. Підприємництво і нововведення (крім систематичного дослідження) знаходяться поза його сферою.

Це положення протягом більш як півстоліття було значною мірою необхідністю. Наголос на управлінську сторону менеджменту – до майже повного нехтування підприємництвом як однією з функцій менеджменту – відображає реальність, притаманна

економіці першої половини XIX ст. Це був період високої технологічної і підприємницької активності, період, котрий вимагав швидше адаптації, ніж нововведень, і здатності робити краще, ніж сміливості робити інакше.

Основну увагу менеджмент приділяє саме робітникові фізичної праці – кваліфікованому або некваліфікованому, котрий розглядався як один із ресурсів і як один з основних елементів витрат.

Найвище досягнення традиційного менеджменту полягає в тому, що він за умов спільної праці зробив робітника продуктивним. Головною його турботою до другої половини XX ст. залишалися продуктивність й управління працею робітника.

Менеджмент є наукою, тобто він розвивається незалежно від суб'єктивних поглядів, як і елементарні дії арифметики, закони фізики або інженерні розрахунки.

Менеджмент є результатом економічного розвитку. Він виник тоді, коли бізнес «переріс» господаря, котрий робив все сам. І справді, менеджмент виник на підприємствах, які з самого початку були великими (залізниці, сталеварні заводи, універсальні магазини та ін.). У ті сфери економіки, де переважали невеликі підприємства, менеджмент прийшов значно пізніше.

Отже, сучасний менеджменту, має особливе значення. По-перше, перехід української економіки на ринкові відносини вимагає вивчення форм і методів управління, на рівні основної господарської ланки – виробничого відділення (малі підприємства). Практичне використання такого досвіду на вітчизняних підприємствах – одне з першочергових завдань.

По-друге, широкий вихід вітчизняних малих підприємств на ринки обумовлюють необхідність глибокого вивчення і знання практики менеджменту. Це висуває високі вимоги до підготовки фахівців-менеджерів і, в першу чергу тих, котрі будуть зайняті в економічній сфері діяльності і пов'язані з підготовкою і прийняттям рішень у цій області. Знання ними проблем теорії і практики менеджменту є обов'язковим.

### **Список використаних джерел:**

1. Андрушків Б.М. Основи менеджменту / Б.М. Андрушків, О.С. Кузьмін. – Львів: Світ, 1995. – 296 с.
2. Бабаєв Л.В. Малий бізнес. Ринки і суспільство / Бабаєв Л.В. – М.: МП, 1992.
3. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи / Будзан Б. – К.: Основи, 2001. – 349 с.



4. Сладкевич В.П. Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций / В.П. Сладкевич, А.Д. Чернявский. – К.: МАУП, 2000. – 112 с.

УДК 331.1

**Попов Роман Юрійович**

студент гр. МОМ-17,

Житомирський державний технологічний університет

### **ФУНКЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ**

*In this abstract they cast light on personnel policy in different companies and its main aims. Here you can also find the characterization and differentiation of personnel policy in organizations, its important tasks and specifications of development in modern society.*

В умовах безперервної зміни соціально-економічної ситуації питання кадрової політики набувають особливої значимості, оскільки її основною метою є забезпечення оптимального балансу процесів відновлення й збереження чисельного і якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самого підприємства, вимогам чинного законодавства й станом ринку праці; при цьому кадрова політика повинна бути націлена на підвищення ефективності роботи персоналу, проведення таких заходів, які дозволять із більшою продуктивністю використати трудові ресурси [3].

Дослідженню даної теми присвятили праці багато науковців, зокрема Т.Ю. Базарова, Л.В. Балабанової, В.Г. Воронкової, Л.В. Івановської, О.В. Крушеницької, Ю.Г. Одегова, Є.П. Пархімчик, Л.І. Федулової, М. Армстронга, Г. Крудене, М. Мескона. Разом з тим знайомство з роботою кадрових та безпосередньо пов'язаних з ними служб показало, що вони недостатньо уваги приділяють вивченню та впровадженню прогресивного досвіду по реалізації комплексних систем нормування й організації праці, стимулюванню співробітників.

Особливу увагу до кадрової політики сучасних підприємств приділено з огляду на визначення важливіших пріоритетів сучасного етапу розвитку країни – необхідності модернізації економіки та технічного оновлення виробничої сфери. В цих умовах кадрова політика має забезпечувати досягнення конкурентоздатності

кадрового потенціалу та підтримувати стабільний соціально-економічний розвиток суб'єктів господарювання.

У процесі формування кадрової політики підприємств мають узгоджуватися декілька аспектів [2]: розробка загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетів цілей; організаційно-штатна політика – планування потреби у персоналі, формування структури і штату, призначення, створення резерву, переміщення; інформаційна політика – створення і підтримка системи руху кадрової інформації; фінансова політика – формулювання принципів розподілу засобів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці; політика розвитку персоналу – забезпечення програми розвитку, профорієнтація і адаптація працівників, планування індивідуального просування, формування команд, професійна підготовка і підвищення кваліфікації; оцінка результатів діяльності – аналіз відповідно кадрової політики і стратегії підприємства, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка кадрового потенціалу. Досягнення кінцевої мети кадрової політики підприємств передбачає виконання низки функцій: розробка і корекція стратегії формування та використання трудового потенціалу відповідно до змін в умовах господарювання; формування необхідних категорій персоналу (відбір, професійна орієнтація, наймання, адаптація); оцінка персоналу (відповідності персоналу конкретним потребам виробництва чи іншої сфери діяльності, аналіз ділових якостей працівників, висунення на певну посаду, службове переміщення).

Система гнучкого управління персоналом представляє собою сукупність підсистем загального і лінійного управління, функціональних підсистем, які спеціалізуються на виконанні однорідних функцій. Важливу роль у системі гнучкого управління персоналом має відігравати застосування ефективного кадрового маркетингу, чому сприятиме реалізація таких заходів: налагодження партнерських зв'язків з навчальними закладами різних рівнів акредитації щодо залучення перспективних студентів для роботи на підприємстві в період канікул, виплати стипендій за рахунок ресурсів підприємства, створення умов проходження виробничої практики, допомога у підготовці і захисті дипломних робіт; прогностичні дослідження щодо підготовки і перепідготовки кваліфікованих працівників підприємства [1]. При формуванні кадрової політики особлива увага має приділятися аналізу мотиваційних механізмів, умінню їх формувати і направляти відповідно до завдань, що визначені на підприємстві. Також слід враховувати проблеми взаємодії керівників підприємства з

профспілками і службами зайнятості, забезпечення безпеки персоналу, розробку принципово нових підходів до сучасних пріоритетів цінностей. Важливою умовою успішної реалізації кадрової політики є відкритість і відповідний рівень довіри у відносинах між керівниками і робітниками, постійне і точне формування виробничо-економічної ситуації, яка виникає на підприємстві, визначення перспектив подальшої роботи підприємства тощо [3].

Таким чином, кадрова політика має відповідати стратегії розвитку підприємств торгівлі та інтегруватися до неї. Величезну значимість для кожного підприємства, незалежно від організаційно-правової форми, має розробка методики оцінки, що дозволяє визначити дійсну ситуацію на підприємстві в області управління персоналом, виявити слабкі місця і надати рекомендації щодо підвищення ефективності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Голов С.Ф. Управлінський облік: [підручник] / С.Ф. Голов. – К.: Лібра, 2004. – 704 с.
2. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: [навч. посіб. для студ. вищих закл. освіти] / В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 419 с.
3. Виханский О.С., Наумов А.М. Менеджмент: [учебник] / О.С. Виханский, А.М. Наумов; 3-е изд. – М.: Экномистъ, 2003 – 528 с.

УДК 155.9

**Царук Ірина Михайлівна**

к.е.н., доцент,

**Фарковець Анна Йосипівна**

студентка гр. МО-58к,

Житомирський державний технологічний університет,

#### **СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КЕРІВНИЦТВА ФІРМОЮ**

*The main methods of forming an optimal psychological climate of the team are often: leadership style, management culture and management ethics.*

У процесі професійної діяльності менеджера доводиться приймати різні рішення, які ґрунтуються на обраному стилі

керівництва, поняття влади та керівництва як категорії, а також оцінці взаємодії формальних та неформальних організацій і груп. Крім того, йому необхідно уникати ряду помилок, на недопустимість яких звернув увагу німецький вчений Хойер:

- ухилення від відповідальності;
- виключної орієнтації на результати;
- перешкоджання росту талантів;
- забуття однієї із важливіших цілей діяльності – досягнення прибутку;
- розбіжність між словами та діями;
- відсутність індивідуального підходу до людей;
- вникання до дрібниць;
- прагнення домінувати;
- зневаги до традицій які склались в даній фірмі;
- повчання;
- неуваги до персоналу;
- замовчування успіхів працівників;
- маніпулювання.

Найважливішими соціально-психологічними аспектами управління являються лідерство і влада.

Лідерство – це здатність керівника впливати на інших людей таким чином, щоб вони працювали на досягнення цілей організації самим ефективним і успішним способом. Вплив у рамках менеджменту – це поведінка індивіда, яка вносить зміни в поведінку іншого індивіда. Для успішного лідерства необхідно наявність влади.

Влада – це реальна можливість впливати на поведінку людей. Розрізняють наступні форми влади.

Таблиця 1

Характеристика видів влади

Форма влади	Переваги	Недоліки (труднощі)
Влада заснована на примусі	Швидке отримання результатів	Тимчасовий характер влади, Дорогоцінна розвинута система контролю, Подавлення творчого потенціалу працівників, Низька продуктивність праці, Низька якість продукта, Ризикованість влади

Продовження табл. 1

Влада, заснована на заохоченні (стажуванні, безкоштовне навчання, тощо)	Висока ефективність. Розширення творчих можливостей	Велика кількість обмежень в можливості забезпечити винагороду.
Експертна влада	Надзвичайна ефективність при умовах побудов на реальному досвіді та знаннях	Розумна віра не завжди стійка, так як необхідно підтримувати рівень компетенції. Придбання авторитета, знань та досвіду потребує значного часу.
Еталонна влада	Наявність компетентності, творчих здібностей та позитивних характеристик особистості	Наявність негативних характеристик особистості по відношенню до суспільства
Законодавча влада	Простота системи реалізації влади. Передбачуваність результатів. Простота прийняття рішень. Можливість впливу за допомогою традицій	Недостатній розвиток культури. Необхідність обліку особливостей традицій даної країни.

Проте, розглядаючи соціально-психологічні аспекти управління, неможливо залишити поза увагою питання про взаємодію формальних та неформальних груп і організацій.

При реалізації різних організаційних та управлінських процесів орієнтуються головним чином на використання формальних груп та організацій, але у будь-якому такому процесі обов'язково задіяні і інші сили – неформальні групи і організації. Плив цих сил повинно обов'язково враховуватись.

Відомий американський вчений Мейо, проводячи у 1924 році дослідження продуктивності праці на підприємстві Western Electric, встановив особливу роль неформальних організацій в управлінні підприємством. Відзначивши цей факт він розробив систему взаємодії формальних та неформальних організацій, яка послужила початком створення теорії людських відносин.

Високе психічне напруження в роботі керівника пов'язане з великою відповідальністю за рішення, що приймаються. Нині відбуваються процеси, які об'єктивно ведуть до зростання затрат енергії на управління, особливо психічної. Так, впровадження нових технологій і зростає застосування комп'ютерної техніки

супроводжується інтелектуалізацією праці, яка все більше перетворюється в розумову. За цих умов змінюється сфера діяльності керівників, відбувається перехід від організації переважно фізичної праці у сферу організації розумової праці, що значно складніше, вимагає більше зусиль і вищого професіоналізму в управлінні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Основи менеджмента – Москва: Финансы и сатистика, 2003. – 347 с.
2. Соціально-психологічні функції менеджменту [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://referat-ok.com.ua/menedzhment-organizaciji/socialno-psihologichni-funkciji-menedzhmentu>.

## Частина 2 СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ ПІДПРИЄМСТВ

---

УДК 005.334

**Біляк Тетяна Олександрівна**

ст. викладач,

**Петрук ОльгаВасилівна**

студентка гр.ЕП-42,

Житомирський державний технологічний університет

### **УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

*This article describes the urgency of risk researching and risk-management in marketing, the concept of marketing risks and its peculiarities. The approaches to the interpretation of categories «risk», «marketing risk» are analyzed. The place of marketing risks within the enterprise's risk system is defined.*

Успішна діяльність підприємства неможлива без ефективного управління в умовах постійної зміни ринкової ситуації. Зростаючі процеси глобалізації та інтеграції в світовий економічний простір, прискорення життєвого циклу товарів та послуг, підвищення інтенсивності конкуренції призводять до нестабільності маркетингового середовища, і як наслідок, підвищення ступеня невизначеності в діяльності підприємства. В таких умовах вирішальним фактором є розробка і реалізація багатофункціональних корпоративних і маркетингових стратегій, які дозволяють підприємству адаптуватися до змін, що відбуваються на ринку. В зв'язку з цим актуальною стає ідентифікація маркетингових ризиків.

В даний час будь-яке підприємство в умовах сучасного ринку прагне побудувати принципи своєї діяльності на основі аналізу і оцінки різноманітних зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на ефективність його функціонування. В свою чергу, ринковій економіці притаманний динамізм і висока ступінь невизначеності, тому фактор ризику – невід'ємний атрибут існування ринку, а управління ризиками – частина масштабної роботи, яку веде будь-яке підприємство.

На жаль, в області маркетингу вивченню ризиків в даний час не приділяється належної уваги. Як правило, ведуться розробки

окремих проблем управління ризиками. Управління ризиками і маркетинг тісно пов'язані в процесі функціонування підприємства. Можна сказати, що маркетинг є інструментом ризику, так як маркетингова діяльність вносить суттєвий внесок в зниження ризику та можливості його виникнення. Для більш повного розуміння особливостей управління ризиками в маркетинговій діяльності підприємства необхідно розглянути поняття «маркетингові ризики».

Маркетингові ризики – це сукупність ризиків, притаманних маркетинговій сфері в діяльності підприємства, які характеризуються ймовірністю виникнення визначених подій і їх наслідків, що ускладнюють досягнення цілей на окремих етапах маркетингової діяльності або загалом у сфері маркетингу. Найчастіше зустрічається розподіл ризиків на зовнішні та внутрішні. Розглянемо дану класифікацію на прикладі першого етапу маркетингової діяльності – розробки ринкової стратегії. В нього входить аналіз ринкових можливостей підприємства за допомогою проведення маркетингових досліджень, ціллю яких є встановлення рівня попиту на товар. В рамках даних досліджень можна виокремити зовнішні та внутрішні ризики, об'єктивні та суб'єктивні. До числа зовнішніх відноситься об'єктивний ризик високої динаміки факторів зовнішнього середовища. Він обумовлений тим, що до закінчення дослідження фактори можуть змінитися, і результати дослідження не будуть відображати дійсну ситуацію. До внутрішніх факторів можна віднести наступні: ризик низької кваліфікації маркетологів, ризик недостатніх ресурсів для проведення дослідження, часовий ризик, тощо.

Для виявлення ризиків частіше всього застосовуються традиційні методики виявлення економічних ризиків. Зокрема, складання технологічної карти маркетингового дослідження, яке полягає в графічному зображенні технології проведення маркетингових досліджень. Дані карти необхідні для виявлення основних складових процесу проведення дослідження, від яких залежить його надійність і стійкість. Такі елементи називають вузловими, оскільки порушення їх режиму і вихід з ладу переривають весь процес або призводять до виникнення критичних ситуацій. Крім того, використовуються також інші методи управління ризиками маркетингового дослідження: уникнення ризиків, попередження збитків, зменшення збитків, передача ризиків тощо.

Розглядаючи специфіку управління ризиками в маркетингу, не можна не згадати про ризики споживача. Вперше концепція ризиків



споживача була представлена в 1960 році американським маркетологом Бауером. На жаль, в Україні вона використовується достатньо рідко. В першу чергу необхідно враховувати, що дана теорія стосується лише суб'єктивного ризику. Маркетологи, на відмінну від фінансистів, які мають можливість використовувати статистичну і фактичну інформацію для визначення параметрів ймовірності походження тих чи інших подій, вимушені приймати до уваги тільки очікування і потреби середньостатистичних споживачів. В більшості випадків покупці вперше зіштовхуються з певним товаром або послугою. Таким чином, точна оцінка ризику неможлива. Навіть якщо вдасться визначити значення ризику, то це буде суб'єктивне сприйняття конкретного споживача.

Використання маркетологами даної концепції дозволяє поглянути на ситуацію з точки зору споживача, що дає великі можливості для пояснення поведінки покупців. Крім того, концепція ризиків споживача дозволяє економічно ефективно розподілити бюджетні кошти на різні маркетингові заходи і при необхідності корегувати стратегію розвитку підприємства. Виявлення причин ризику дозволяє приймати науково обгрунтовані заходи по управлінню ризиками. Ціль цієї діяльності – мінімізувати ризик. Управління ризиком – це комплекс маркетингових заходів по оцінці можливого ризику і по проведенні комерційної, фінансово-кредитної, виробничої, торговельно-збутової і організаційної діяльності, спрямованої на зниження рівня ризику або на його страхування. Таким чином, маркетингові ризики мають достатньо складний і багатоаспектний характер. Їх ідентифікація і оцінка має вирішальне значення для підприємства, так як дозволяє своєчасно реагувати на несприятливі ситуації, що виникають на ринку, запобігаючи значним втратам і зниженню ступеня невизначеності діяльності.

Підводячи підсумки, можемо зазначити, що ризик в сфері маркетингу – це окрема функція управління маркетингом, яка обумовлена невизначеністю факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства при прийнятті рішень у сфері маркетингу. Вона передбачає особливий процес виявлення, оцінки, вибору та використання методів впливу на ризики, обміну інформацією про ризики, і контроль результатів. Реалізація даної функції частіше всього не потребує від маркетологів компанії значних додаткових витрат. Для виявлення і оцінки маркетингових ризиків успішно можуть застосовуватися стандартні методики. Найважливішим для успішного початку діяльності по управлінню маркетинговими ризиками мусить стати виявлення існуючих ризиків і вибір

конкурентних методів впливу на них в залежності від особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ковальчук С.В. та ін. Маркетинг / С.В. Ковальчук. – Львів: Новий Світ 2000, 2010. – 679 с.

2. МакДональд М., Смит Б., Ворд К. Должная проверка маркетинга: переориентация стратегии на стоимость компании / МакДональд М., Смит Б., Ворд К. – М.: ООО “Группа ИДТ”, 2007. – 320 с.

3. Окландер Т.О. Сутність і класифікація маркетингових ризиків промислових підприємств /Т.О. Окландер // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 6. – Т. 2. – С. 89-93.

4. Коробко М. А. Анализ и систематизация основных методов и подходов к управлению репутационными рисками предприятий / М.А. Коробко // Управление риском. – 2014. – № 1 (69). – С. 2-5.

УДК 338(075.8)

**Горшкова Людмила Олександрівна**

асистент,

**Шамрай Ольга Миколаївна**

студентка гр. МО-59,

Житомирський державний технологічний університет

### **УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*The thesis analyzes the main aspects of management of strategic development of tourist enterprises. The features of application of strategic changes at tourist enterprises are singled out.*

Діяльність туристичних підприємств в сучасних ринкових умовах господарювання характеризується певними особливостями, а саме: нестабільністю функціонування, непропорційним розвитком виїзного та в'їзного туризму, нерегламентованим та недостатньо контрольованим використанням туристичних ресурсів, низьким рівнем реального платоспроможного попиту населення, недостатньо розвиненою туристичною інфраструктурою, недосконалим правовим полем господарювання підприємств і розвитку підприємницької активності, недосконалістю і періодичною реструктуризацією організаційних структур управління суб'єктами господарювання в

туризмі, відсутністю узгодженої програми дій відомств в основних сегментах туристичної індустрії, податковим тиском та відсутністю реальної фінансової підтримки з боку держави щодо підвищення іміджу та активізації просування національного туристичного продукту на міжнародному ринку тощо.

Таким чином, враховуючи високу динамічність та рівень невизначеності зовнішнього середовища туристичного ринку, підвищення ефективності функціонування туристичних підприємств в сучасних економічних умовах потребує належного управління стратегічними змінами в туризмі, що можна реалізувати за допомогою формування відповідних стратегій.

Професор Школа І.М. зазначає, що туристичні підприємства - це виробничі підприємства різних форм власності (державні, приватні, товариства з обмеженою відповідальністю, акціонерні товариства тощо), які виробляють туристичні товари і послуги для громадян. Усі туристичні підприємства є частинами туристичної індустрії, яка виробляє товари та послуги. Туристичний бізнес може бути представлений різними формами - від індивідуальних туристичних підприємств до туристичних компаній і різноманітних форм їх об'єднань. Туристичне підприємство вирішує, які товари і послуги повинні бути продані, в яких місцях мають бути розташовані туристичні фірми. Як і будь-який вид бізнесу, туристичний бізнес має головну мету - отримання прибутку, який повинен зростати протягом довготривалого терміну. Головна мета, що визначає зміст існування і функціонування туристичного підприємства, полягає в наданні реальних туристичних послуг при одночасному забезпеченні фінансової стійкості, відповідного рівня динаміки й позитивних фінансових результатів.

Стратегічні зміни як - основний конструктивний зміст будь-якої стратегії є головними носіями нової якості в ході розвитку організації і являють собою ключовий об'єкт управління у процесі реалізації кожної функціональної та спеціалізованої, а також корпоративної стратегії в цілому. Стратегічні зміни обумовлюють перехід підприємства з одного стратегічного стану в інший.

Необхідно зазначити, що на сучасному етапі на вітчизняному ринку туристичних послуг функціонують підприємства переважно малі за розміром. Створення великих підприємств-посередників у туристичній галузі взагалі не є характерним явищем.

Незважаючи на зростання конкуренції на вітчизняному ринку туристичних послуг, рівень її значно відстає від світового, а це є визначальним фактором процесів концентрації та інтеграції. Тому у

вітчизняних умовах переважаючими у розвитку підприємств можуть бути стратегії конкуренції (низьких витрат), стратегії диверсифікації туристичного продукту та діяльності за видами та регіональними напрямками.

У процесі управління стратегічними змінами в туризмі на сучасному етапі необхідно враховувати високу динамічність і ступінь невизначеності зовнішнього середовища, різну масштабність об'єктів управління і високий рівень диференціації видів економічної діяльності в туристичній індустрії, змістовну багатогранність видів туристської діяльності та слабкі стартові позиції входження вітчизняних підприємств на світовий туристичний ринок. Сталого розвитку туризму можна досягти різними шляхами. До них належать: оптимальність та наукова обґрунтованість, системність, послідовність, динамічність, безперервність, конструктивність, послідовність і наступництво [1].

Туризм як соціально-економічне явище все більше набирає всіх ознак самостійної галузі національної економіки. По-перше, його суб'єктами є досить однорідні за призначенням і технологією виробництва товарів і послуг підприємства (туристичні бази, готелі, фірми, транспорт, зв'язок тощо). По-друге, поступово вдосконалюється система управління туризмом, логічним завершенням якої сьогодні є Державна туристична адміністрація України. І, по-третє, незважаючи на значну диверсифікацію, у туристичній індустрії створюється однорідна за цільовим призначенням продукція [2].

Таким чином, удосконалення процесів стабільного та ефективного функціонування туристичних підприємств і формування обґрунтованих стратегій з врахуванням невизначеності зовнішнього середовища повинно базуватися на розробці системи стратегій розвитку та функціонування туристичних підприємств.

#### **Список використаних джерел:**

1. Желіховська М.В. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства/ М.В. Желіховська// Вісник Хмельниц. нац. університету. Економічні науки. – 2009. – №4, т. 2. – С. 225-227.
2. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент/ В.Д. Немцов, Л.С. Довгань. – 2001. – 560 с.

3. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навч. посібник / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – 2-ге вид., виправл. і доп.; за ред. В.О. Василенка. – К.: Центр навч. л-ри, 2004. – 400 с.

УДК 339.137.2

**Давидюк Юлія Володимирівна**

к.е.н., доцент,

**Поліщук Анастасія Павлівна**

студентка гр. МО-59,

Житомирський державний технологічний університет

## **БЕНЧМАРКІНГ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЙОГО ПРОВІДНИМИ КОМПАНІЯМИ СВІТУ**

*The theoretical aspects of benchmarking, its types and main stages are considered. The features of application of benchmarking as a tool for increasing competitiveness are investigated. The experience of using benchmarking in leading companies is considered.*

Одним із найефективніших інструментів, що дає можливість підприємству постійно нарощувати продуктивність, покращувати якість своєї роботи, бути попереду конкурентів, є бенчмаркінг. Бенчмаркінг використовується як важіль, здатний зламати закостенілу структуру організації, стиль ведення бізнесу, орієнтуючись, зокрема, на кращі результати інших підприємств [1].

Бенчмаркінг (еталон, орієнтир) – це техніка, спрямована на поліпшення бізнесу або товару. Суть бенчмаркінгу полягає в тому, що за основу діяльності береться процес, який організований набагато краще, ніж у вашій компанії, проводиться його аналіз, потім робиться порівняння, після якого покращення, що підходять для бізнесу, впроваджуються в нього. Отже, головною особливістю бенчмаркінгу як підходу є адаптація принципів, які використовуються в більш успішних компаніях.

Крім цього, бенчмаркінг передбачає порівняння з конкурентами. Проблема полягає в тому, що досить складно отримати важливі дані про конкурентів, так як вони зазвичай тримають такі речі в секреті. Краще всього вибрати конкурентів, які більш успішні на ринку. Після того, як відповідні процеси виявлені, настає час впровадження покращень у своїй власній організації. Складається стратегічний план змін, а потім він послідовно реалізується. На контрольних етапах робиться аналіз того, що відбувається, так як буває, що деякі

бізнес-процеси «не приживаються» або не дають очікуваного ефекту. Важливо виявити такі речі якомога раніше [2].

За даними Global Benchmarking Network (GBN) – глобальної мережі організацій та експертів, яка орієнтована на просування та полегшення використання бенчмаркінгу та обміну найкращими практиками, можна виділити три види бенчмаркінгу, що застосовуються в усій Європі та світі:

- бенчмаркінг компаній. Тут компанії навчаються та порівнюють, обмінюються інформацією про об'єкти порівняльного аналізу;

- бенчмаркінг секторів – порівнюються результати окремих секторів. Метою є навчання з інших секторів, які, відповідно до певних критеріїв, працюють краще;

- бенчмаркінг навколишнього середовища.

Джерелом інформації бенчмаркінгу виступають лідируючі підприємства на ринку, за допомогою яких вивчають методи ведення бізнесу та шукають шляхи їх покращення, а головним принципом – доступність інформації. Бенчмаркінг застосовується до будь-якого продукту, бізнес-процесу, функції чи підходу у бізнесі. Підприємство самостійно може застосувати бенчмаркінг, або ж залучити спеціалістів. В процесі застосування бенчмаркінгу порівнюються показники діяльності підприємства з аналогічним показниками конкурентів. В результаті, є можливість вдосконалити процеси та підвищити конкурентоспроможність власного підприємства, перейняти досвід від інших компаній та навіть перевершити їх.

Взагалі варто згадати той факт, що поняття "бенчмаркінг" вперше з'явилося в 1972 році в Інституті стратегічного планування Кембриджу під час дослідницької діяльності консалтингової групи PIMS. Саме тоді був сформульований основний принцип бенчмаркінгу: «для того щоб знайти ефективне рішення в сфері конкуренції, необхідно знати кращий досвід інших підприємств, які досягли успіху у подібних умовах».

Першим практичним застосуванням теорії бенчмаркінгу став проект компанії Ксерокс щодо порівняння якості виробленої нею продукції із успішнішими на той час японськими аналогами [1]. Компанія Southwest Airlines, яка є найбільшою американською авіакомпанією теж застосувала бенчмаркінг та перейняла досвід від компанії з іншої галузі. Однією зі стратегічних цілей авіакомпанії було зменшити вартість квитків за рахунок невеликої собівартості польотів, яка досягається при максимальному завантаженні літаків.

Пізніше було виявлено необхідність в більш гнучкому графіку. Співробітник компанії навів приклад, що максимальна швидкість обслуговування транспортних засобів демонструється в автоперегонах. Отже, в компанії розрахували та скоротили час наземного обслуговування. Після проведення посекундного аналізу операцій, цілі були досягнуті, а кількість рейсів збільшена.

В цілому, застосування бенчмаркінгу включає наступні етапи:

- вибір процесу чи продукту, параметрів для порівняння;
- збір інформації та аналіз бізнес-процесів інших провідних компаній;
- проведення досліджень та впровадження необхідних змін;
- контроль за виконанням та наслідками.

Узагальнюючи все сказане вище, можна стверджувати, що бенчмаркінг є одним з найефективніших інструментів підвищення конкурентоспроможності. Він зосереджений на детальному вивченні конкурентного середовища та може бути застосований до будь-яких процесів чи продуктів. Зважаючи на це, вітчизняним підприємствам варто активізувати використання цього інструменту у своїй практичній діяльності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/ct/ct003.html>

2. Що таке бенчмаркінг? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://staff-capital.com/uk/articles/scho-take-benchmarking.html>

УДК 611:15

**Ковальчук Ольга Антонівна**

студентка гр. ЗТЗ-17-М,

Житомирський державний технологічний університет

### **УПРАВЛІННЯ БРЕНДИНГОМ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

*Brand is today the most important marketing feature that can not be fied overnight, but is the result of hard work, investment, and time.*

Сьогодні бренди являються одним із найсильніших інструментів змін. Вони тісно пов'язані з споживачами та глибоко інтегровані в їх

повсякденне життя. Компанії, які володіють успішними брендами, можуть повністю вплинути на спосіб життя споживачів та на їх поведінку.

У сучасних умовах бізнесу, бренд є дуже важливим джерелом конкурентоспроможності та засобом збереження існуючих клієнтів та залучення нових. Успіх бізнесу визначається взаємодіючими відносинами з споживачами та прибутком в довгостроковій перспективі.

Бренд визначається багатьма різними способами. Одне із найбільш прийнятих визначень пояснює бренд, як сукупність елементів – ім'я, логотип, символ, дизайн та комплекс емоцій, асоціацій, які живуть в свідомості споживача. Бренд – це все те, про що споживачі знають та на що чекають від продукту чи послуги. Окрім зазначених визначень бренду, ми не повинні забувати, що надання чуттєвих вражень, таких як смак, звук, аромат, форма, колір, стимулює покупців до певних відчуттів.

Окрім економічної сторони, бренд також має соціальний внесок, який відображається на лояльності споживачів, який в свою чергу приносить надійні доходи для компанії чи підприємства.

Споживач матиме взаємодію з брендом, тоді коли він помітить корисність товару чи послуги і буде задоволений своїм «споживанням». Бренд гарантує компанії широкий спектр переваг, таких як право на інтелектуальну власність, правовий захист унікальних характеристик, диференціювання від конкурентів, лояльність покупців, тощо.

Що може бути предметом брендингу?

- матеріальні товари – бренд традиційно пов'язаний з властивостями, оскільки він виник у сфері товарів. Велика кількість компаній усвідомлюють важливість концепції бренду, оскільки фінансовий успіх не може бути досягнутий лише за рахунок інтенсивних інновацій. Маркетингова діяльність стає все більш привабливою для досягнення та підтримки успіху продуктів високих технологій. Сучасні концепції, такі як брендинг, застосовуються багатьма світовими та вітчизняними компаніями;

- послуги – оскільки послуги, на відміну від продуктів, є "нематеріальними", їх якість залежить, головним чином від людей, які беруть участь у процесі їх пропозиції. Концепція брендингу послуг повинна формувати чіткий, впізнаваний образ компанії, яка пропонує їх, з позитивними асоціаціями та очікуваннями;

- магазин роздрібною торгівлі – навіть, у цій галузі бренд має важливу комунікативну роль, тому що він повинен зацікавити



споживача та зробити його бажанням купувати саме там, щоб задовольнити його потреби та очікування та сформувати лояльні стосунки з ним;

- організація – надає значення концепції бренда і намагається сформувати унікальний імідж про себе в суспільстві за допомогою різних програм, дій, продуктів тощо. Для процесу створення корпоративного бренда суспільні відносини відіграють домінуючу роль;

- місце – географічне розташування також може бути брендом. Сила брендингу полягає у створенні обізнаності про місце розташування у свідомості людей та виявленні позитивних, бажаних асоціацій [1].

Бренд-менеджмент – одне з найскладніших і важливих завдань у сучасних ринкових умовах ведення бізнесу. Бренд набагато більше, ніж назва, гасло чи символ. Це «взаємодія фізичних, естетичних, раціональних та емоційних елементів». Процес створення брендів, тобто брендинг, являє собою процес створення та зміни всіх елементів бренду, за допомогою яких організації, продукти, послуги, люди, місця та ідеї відрізняються від конкурентів у свідомості споживачів.

Кожен бренд був колись «винайденим» із результатом великих зусиль, творчості, більшого або меншого успіху у відносинах з ринком та споживачами. Шлях до успіху нового бренда – дуже тернистий. У процесі народження та створення бренду виникають декілька ключових питань: яке ім'я дати вашому товару, яка буде надана пропозиція, які перші реакції можна очікувати від споживачів, як його легко ідентифікувати та зробити відмінним від інших? Відповіді на вищезазначені питання повинні надаватися бренд-менеджментом, щоб уникнути провалу початкового брендингу.

Управління брендами – це одне з найскладніших завдань у сучасних ринкових умовах ведення бізнесу. Сам процес встановлення бренду передбачає прийняття низки ключових рішень: рішень щодо розвитку бренду, стратегії (рішень), рішень про розширення, активізації тощо.

### **Список використаних джерел:**

1. В. Mihailović, Marketing. Second edition. CPI, Podgorica, 2009.
2. Котлер Ф., Асплунд К., Рейн І., Хайдер Д. Маркетинг городов. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы / [Ф. Котлер,

К. Асплунд, І. Рейн, Д. Хайдер]. – Спб.: Изд-во «Стокгольмская школа экономики», 2005.

УДК 330.3

**Пашенко Ольга Петрівна**

к.е.н., доцент,

**Барсук Лілія Вікторівна**

студентка гр. МОМ-17,

Житомирський державний технологічний університет,

## **ПРИЧИНИ ТА МЕТОДИ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ**

*The main reasons for resistance to changes are considered. The article describes the methods of resistance to changes in the organization.*

Зміни в організації сприяють її розвитку та підвищенню ефективності її діяльності. Проте, в більшості випадків, будь-які зміни викликають опір у працівників організації. Позитивно зміни сприймаються лише тоді, коли особа відчуває, що вони сприятимуть досягненню її особистих цілей та відповідають її інтересам.

Розглянемо основні причини опору змінам в організації [1]:

1. Особисті бар'єри:

- страх перед невідомим, недовіра;
- потреба в гарантіях, особливо коли під загрозою виявляється власне робоче місце;
- заперечення необхідності змін і побоювання явних втрат (наприклад, збереження тієї ж заробітної платні при збільшенні витрат праці);
- загроза соціальним відносинам, що склалися на робочому місці;
- незалучення до підготовки перетворень осіб, що їх стосуються;
- недовідок ресурсів і часу;
- загроза авторитету, статусу і автономії;
- нерозуміння висунутих вимог;
- невідповідність кваліфікаційним вимогам.

2. Бар'єри на рівні організації:

- інертність складних організаційних структур, складність переорієнтації мислення через соціальні норми, що склалися;

- взаємозалежність підсистем, яка веде до того, що одна «несинхронізована» зміна гальмує реалізацію всього проекту;
- опір передачі привілеїв певним групам і можливим змінам в «балансі влади, що склався»;
- минулий негативний досвід, пов'язаний з впровадженням змін;
- опір трансформаційним процесам, нав'язаним консультантами ззовні.

Як бачимо, існують різні причини опору змінам в організації. Вони можуть виникнути через особисті переконання учасників організації, або ж через проблеми в організаційній структурі, недосконалу систему управління чи існуючий негативний досвід. Керівник у випадках опору змін повинен правильно проаналізувати ситуацію і застосувати методи подолання опору змінам.

З розвитком управління виникли такі методи подолання опору змінам [2]:

1. Представлення інформації. Мета методу в тому, щоб люди зрозуміли, в чому конкретно суть змін і що можна очікувати.

2. Участь і залучення. Люди, що приймають участь у здійсненні змін, переживають почуття відповідальності за результати. Чим більше число співробітників організації братиме конкретну участь у проведенні змін, тим успішніше вони відбуватимуться

3. Допомога та підтримка. З боку менеджерів необхідна всебічна підтримка, а також розробка і реалізація програми перенавчання персоналу.

4. Переговори і угоди. Коли опір змінам в організації з боку окремих співробітників і груп виявляється дуже сильним і перешкоджає проведенню змін, необхідно використовувати весь можливий арсенал засобів для досягнення компромісу.

5. Маніпуляція і кооптація. Якщо опір змінам дуже сильний з боку окремих осіб і груп, які переслідують свої особисті інтереси, необхідно спробувати змінити ситуацію за рахунок вибіркового використання інформації та надання певної ролі в процесі проведення змін таким людям в організації, які викликають довіру у досить великої кількості співробітників

6. Явний і неявний примус. Коли інші способи не спрацьовують, можна і застосувати на конкретних співробітників і групи співробітників адміністративний вплив. Бажано використовувати цей спосіб як крайній захід.

Кожен з даних методів не може вирішити всі проблеми, що існують в організації. Іноді для різних груп працівників необхідно застосовувати різні методи.

Також при впровадженні змін, важливим елементом є організаційна культура. Керівництву необхідно вибудувати в організації сильну організаційну культуру, яка б сприймалася більшістю, а найкраще, всіма працівниками. Доцільна та ефективна організаційна культура сприятиме інтеграції цілей організації з цілями працівників, а отже вони розумітимуть, що проведення змін сприятиме досягненню їх особистої мети.

Отже, менеджеру необхідно вчасно виявляти опір змінам та його причини і застосовувати методи, що будуть ефективними по відношенню до конкретних працівників організації. Також необхідно створити та вдало застосовувати організаційну культуру для впровадження важливих змін в організації, що сприятиме кращій адаптації працівників до змін.

#### **Список використаних джерел:**

1. Небава М.І. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 2: [навч. пос.] / М.І. Небава, О.Г. Ратушняк. – Вінниця: ВНТУ, 2012. – 108 с.
2. Афанасьев В.Я. Теория менеджмента: [учебник и практикум] / В.Я. Афанасьев [и др.]; отв. ред. В.Я. Афанасьев. – М. : Юрайт, 2015. – 665 с.
3. Пічугіна Т.С. Управління змінами: навч. пос. / Т.С. Пічугіна, С.С. Ткачова, О.П. Ткаченко. – Х.: ХДУХТ, 2017. – 226 с.

УДК 658.5

**Пащенко Ольга Петрівна**

к.е.н., доцент,

**Поліщук Анастасія Павлівна**

студентка гр. МО-59,

Житомирський державний технологічний університет

#### **ФОРМУЛЮВАННЯ МІСІЇ, ЇЇ ЗНАЧЕННЯ ТА РОЛЬ В ПРОЦЕСІ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

*The theoretical foundations of the mission are considered, the process of its formation in the organization is described in details. The role has been researched, the significance of the mission in the planning*

*process is proven. Examples of missions from leading companies in the world are given.*

В сучасних умовах встановлення місії є важливою складовою для будь-якої організації. Деякі вважають, що вона не приносить ніякої користі, саме тому завданням місії є підкреслити унікальність певної організації. Місія заслуговує уваги, якщо вже за її формулюванням можна визначити, що це за компанія.

Місія - головна, загальна ціль організації, яка визначає причину її існування. Місія організації деталізує статус фірми і забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей та стратегій на різних організаційних рівнях. Вироблені на основі місії, цілі організації є критерієм для всього наступного процесу прийняття управлінських рішень [1, с. 46].

Необхідно розуміти, що місія відіграє важливу роль в процесі планування в організації. Якщо вона правильно сформульована, компаніям легше досягти успіху. Місія найчастіше – це вираження поглядів та сенс існування у формі конкретного запису, що визначає головну ціль організації. Це допомагає візуалізувати та сформулювати правильне уявлення про підприємство.

Крім цього, місія взаємопов'язує інтереси власників, персонал підприємства, клієнтів. Щоб уникнути розбіжності думок, необхідно правильно її сформулювати. Клієнтам та постачальникам необхідно прийняти рішення, чи підходить їм певна компанія, а власникам та співробітникам – усвідомити свою роль в компанії та знати, в якому напрямі рухатись. Тобто, формулювати місію необхідно на основі врахування інтересів усіх осіб, які причетні до цієї організації.

За Ф. Котлером місія – сенс існування компанії з позиції задоволення потреб клієнтів, реалізації конкурентних переваг, мотивації співробітників фірми. На його думку, при визначенні місії необхідно враховувати такі чинники: історія фірми та продукція, що виробляється, основні споживачі та сегмент ринку, на який спрямований товар, специфічні особливості та конкурентні переваги.

Коли місія визначена, необхідно встановити цілі організації. Тут можна виділити певні відмінності між місією організації та цілями. Місія не має чітких часових рамок і не містить точних цифр, в той час як ціль передбачає строки виконання. Також ціль формується як конкретне уявлення про результати, яких прагне досягти компанія, а місія – загальне призначення.

Правильно зрозуміти сутність та значення місії допоможуть декілька яскравих прикладів провідних компаній світу. Місія Apple

Computer: «Ми пропонуємо комп'ютери найвищої якості для людей в усьому світі». Місія IBM: «Ми прагнемо бути лідерами у винаході, розвитку й виробництві найбільш передових інформаційних технологій, включаючи комп'ютерні системи, програмне забезпечення, системи зберігання даних і мікроелектроніку. Ми перетворюємо ці технології в цінність для клієнтів за допомогою професійних рішень, сервісу й консалтингових послуг по усьому світу». Місія Starbucks: «Стати провідним постачальником кращих сортів кави у світі, дотримуючись в ході росту компанії наших непохитних принципів (місце роботи, де поважають співробітників; культурна розмаїтість; найвищі стандарти роботи з кавою, задоволення клієнтів; внесок у місцеве співтовариство; прибутковість)» [2].

Бернард Марр, відомий публіцист та фахівець з питань ефективності підприємств, у своїх статтях висловив думку щодо визначення та формулювання місії. Він стверджує, що виклад місії сформулює мету компанії, її існування, що вона робить і для кого. На його думку, при формулюванні місії необхідно дотримуватись декількох правил: не бути нудним у своїх висловлюваннях та боротися за увагу людей, не обіцяти неможливе та показати, що ви дійсно робите світ кращим.

Бернард Марр також навів кілька прикладів місій, у яких лаконічно висловлено, чим займається компанія: eBay: «Забезпечити функціонування глобального торговельного онлайн-майданчику, де будь-хто може купити чи продати практично усе, таким чином генеруючи економічні можливості для всього світу», Google: «Організувати всю інформацію, що є у світі, зробити її загальнодоступною та корисною», Walt Disney: «Ми створюємо щастя, надаючи найкраще із розваг людям різного віку будь-де» [3].

Отже, місія відповідає на безліч основних питань, що в цілому характеризує діяльність організації та повинна містити у собі інформацію про підприємство, його цілі та цінності, на кого спрямовані товари або послуги і підкреслює їх значні переваги. Її формування є відповідальним процесом та допомагає працівникам зрозуміти, як досягти успіху, завоювати увагу та інтерес споживачів.

### **Список використаних джерел:**

1. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організації: Навч. Посібник. – К: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2000. – 392 с.

2. Интернет-портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/blog/1056/>

3. What The Heck is Wrong with... Mission and Vision Statements? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.linkedin.com/pulse/20130626044531-64875646-what-the-hell-is-wrong-with-mission-and-vision-statements>

УДК 339

**Тарасюк Галина Миколаївна**  
д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту і туризму,  
**Вдовиченко Людмила Володимирівна**  
студентка гр. ЗМО-17-М,  
Житомирський державний технологічний університет

### **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

*The world experience of development of enterprise development strategy and effective methods of its formation, the methodology of strategic planning and its stages are studied.*

Ефективність діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання обумовлюється, в першу чергу, обґрунтованим вибором та коректним формуванням стратегії його розвитку. Формування стратегії підприємства передбачає визначення місії його існування, обґрунтування системи стратегічних цілей, вибір на основі аналізу можливих альтернатив найбільш доцільних напрямів їх досягнення, з метою забезпечення використання потенціалу та конкурентних переваг підприємства. Такий науково-обґрунтований підхід повинен базуватись на сучасному інструментарії стратегічного менеджменту, який створено вітчизняними та закордонними науковцями та апробовано на успішних підприємствах [3, с. 192].

На основі вище зазначеного спробуємо дати визначення стратегії підприємства. Стратегія підприємства є встановленим набором напрямів діяльності (цілей і способів їх досягнення), що передивляється, для забезпечення стійкої відмінності і прибутковості [4, с. 12].

Також досить актуальними на сьогодні є широко відомо визначення стратегії Генрі Мінцберга [2, С. 120-121], наведені ним у вигляді комбінації 5-ти «П»: – стратегія – план дій (Plan); – стратегія – хитрість, тобто дії, націлені на те, щоб перехитрити своїх

супротивників (Ploy); – стратегія – порядок дій, тобто план може бути не реалізований, але порядок дій повинен бути забезпечений в будь-якому випадку (Pattern); – стратегія – позиція в навколишньому середовищі, тобто зв'язок зі своїм оточенням (Position); – стратегія – перспектива, тобто бачення того стану, до якого треба прагнути (Perspective).

Отже, формування стратегії на підприємстві:

- дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;

- є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем;

- формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;

- постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотний зв'язок;

- через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру;

- є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямків та інструментами розвитку підприємства;

- є інструментом між функціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення синергії;

- є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ланок ОСУ;

- є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу;

- є фактором стабілізації відносин в організації;

- дає змогу налагодити ефективну мотивацію, облік, контроль, та аналіз, виступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток і дає змогу оцінити досягнуті результати.

Кожен процес, явище чи інструмент управлінського впливу можуть давати в результаті лише те, що є в їхньому потенціалі. Стратегія – це багатогранне та дуже ефективне для діяльності підприємства творіння, яке, між іншим, не є панацеєю від всіх негараздів підприємства. Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не треба очікувати від стратегії, беручи до уваги її імовірнісний характер [1, с. 233].



Таким чином, процес формування стратегії розвитку – це модель управлінських впливів, що складається з структурно взаємопов'язаних процедур, що виконують окремі функції стратегічного менеджменту з метою створення стратегії розвитку підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гальчинський А.С. Інноваційна стратегія українських реформ [Текст] / А.С. Гальчинський, В.М. Геєць, В.С. Градова, А.К. Кінах, В.П. Семиноженко. – К.: Знання України, 2014. – 338 с.

2. Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Л. Григор'єва // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2015. – Вип. 1 (8). – С. 116-124. – Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13hlvorp.pdf>.

3. Малюта Л. Формування моделі управління потенціалом в умовах стратегічного розвитку підприємств [Електронний ресурс] / Л. Малюта // Соціально-економічні проблеми і держава.– 2012. – Вип. 2 (7). – С. 190-199.

4. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія [Текст] / А.П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.

Частина 3 ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ  
УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСЮ  
ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

---

УДК 005.932

**Поліщук Анастасія Павлівна**  
студентка гр. МО-59,  
Житомирський державний технологічний університет

**СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СВІТОВОЇ ТА  
ВІТЧИЗНЯНОЇ ЛОГІСТИКИ**

*The theoretical foundations of logistics as a science are considered. The main tendencies of development of world and domestic logistics in modern conditions are investigated. The role of logistics is determined and proved.*

Логістика відіграє важливу роль у сучасному житті, бізнес-середовищі, а застосування логістичних підходів останнім часом набуло значної популярності. Хоч вона і вважається молодого наукою, проте має досить глибоку історію, адже спочатку використовувалась у військовій сфері. Автором перших наукових праць вважають А. Джоміні, який визначив логістику як "практичне керівництво пересування військами". На даний момент термін набув широкого вжитку і включає в себе не тільки переміщення сировини і товарів, а й планування, закупки, зберігання і транспортування.

Європейська логістична асоціація визначила, що логістика – це організація, планування, контроль і виконання товарного потоку від проектування і закупівель через виробництво і розподіл до кінцевого споживача з метою задоволення вимог ринку з мінімальними операційними та капітальними витратами [2].

Якщо умови, відповідно до комплексу логістики «7R» (необхідний товар, його кількість, якість, потрібні час і місце доставки, певний споживач та мінімальні витрати), будуть виконані, то кінцева мета буде досягнута. Логістика включає та поєднує інтереси постачальників та споживачів. Тому необхідно забезпечити високий рівень сервісу та виконати договірні зобов'язання.

Все швидше розвиваються інформаційні технології та електронна комерція, які дозволяють співпрацювати з партнерами, постачальниками, клієнтами, покупцями. Зараз виробникові не

просто здивувати покупця хорошою ціною або відмінною якістю товару, це ті чинники, які і так є зрозумілими. Тому, щоб мати конкурентну перевагу, потрібно додавати цінність товару за допомогою додаткових його характеристик - надійність поставки, точна і вчасна доставка, постійна наявність на складі.

Українським компаніям важливо відстежувати тенденції головних світових ринків, тому що більшість з них рано чи пізно стануть актуальними і для нашої країни. На даний момент краще робити замовлення через інтернет і отримувати його в зручному для себе місці і в зручний час. Спостерігається тенденція щодо розвитку кур'єрських служб, адже для багатьох покупців зручним місцем для отримання товару є їх власний будинок.

На складах найбільших в світі сервісів з інтернет-торгівлі та доставці товарів застосовують автоматизоване виробництво. Таким чином, компанії позбавляються від непродуктивного ручної праці та низькокваліфікованого персоналу, що дозволяє скоротити витрати. Крім цього, прослідковується тенденція у застосуванні безпілотних автомобілів за умови нових технологій та відмінного зв'язку. Це призводить до автоматизації та є значною перевагою в управлінні логістичним процесом.

На жаль, не всі світові тенденції відображаються в роботі української логістики. Потрібно переймати досвід від розвинених країн. Деякі вітчизняні логістичні компанії хочуть налагодити тісні відносини з такими ж операторами, що працюють в інших країнах Європи. Це говорить не тільки про те, що український бізнес поступово отримує нові перспективи, а вітчизняний споживач зможе краще задовольняти свої потреби. Тут ми бачимо підтвердження того, що стандарти роботи українських компаній виходять на європейський рівень. В іншому випадку співробітництво на рівних із зарубіжними партнерами навряд чи стало б можливим.

Характерною тенденцією для української економіки сьогодні є централізація функцій. В Україні відкриваються нові контакт центри, що обслуговують зарубіжні ринки. Іноземних інвесторів приваблює гарна освіта в Україні та рівень заробітної плати. Очевидно, в найближчі роки перенесення в Україну трудомістких виробництв посиляться. Вже багато років західні області України освоюють закордонні виробники, відкриваючи тут заводи виробничих послуг або випуск комплектуючих, в тому числі для європейської автомобільної промисловості. Крім інших факторів, їх приваблює близькість західних областей до кордонів Євросоюзу, з точки зору логістики це цілком виправдано [1].

Узагальнюючи, можна сказати, що зарубіжні компанії активно використовують сучасні логістичні підходи, в той час, як в нашій країні вони лише набувають поширення. Необхідно переймати досвід від провідних світових компаній, тому що нині прослідковується примітивність в логістичному обслуговуванні. Таким чином, логістика відіграє важливе значення, а розвиток інформаційних систем та сучасні технології дозволять втілити це в реалії.

### **Список використаних джерел:**

1. Український галузевий журнал «Дистрибуція и логистика» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrlogistica.com.ua/>;
2. Terminology in Logistics: ANNEX Dictionary / European Logistics Association, 1994.

УДК 005

**Рудківський Олег Анатолійович**

к.е.н., доцент,

Житомирський державний технологічний університет

## **ПРАКТИКА ІНТЕГРОВАНОГО ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ CPFR**

*Illuminated and proposed to use a set of tools for the development of logistics management at the companies.*

В діяльності багатьох підприємств в Україні та за кордоном існує проблематика застосування сучасного досвіду в їх логістичній діяльності із метою забезпечення отримання актуальних конкурентних переваг в діяльності. Світовий досвід логістичного менеджменту та дослідження, здійсненні в сфері логістичного управління, дозволили виокремити ряд практик, застосування яких дозволяє підвищити ефективність рівня логістичного менеджменту підприємств. Однією з таких практик, що належить до інтегрованого логістичного управління є Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR) – Спільне планування, прогнозування та поповнення запасів.

CPFR – це практика співробітництва у логістичних ланцюгах, в рамках якої учасники можуть спільно планувати основну діяльність в ланцюзі, починаючи з виробництва і доставки сировини та

матеріалів і закінчуючи виробництвом і доставкою готової продукції кінцевому споживачу. Процеси співпраці включають в себе бізнес-планування, прогнозування продажів, і всі операції, необхідні для поповнення запасів сировини і готової продукції.

Ініціативу ідеї CPFR пов'язують із 1995 роком та компанією Wal-Mart, яка була названа CFAR (Collaborative Forecasting and Replenishment) – Спільне прогнозування та поповнення запасів [1].

Рекомендації по CPFR були розроблені і вперше опубліковані в 1998 році Міжгалузевий Асоціацією по розробці комерційних Стандартів (VICS –Voluntary InterIndustry Commercial Standards) [2]. З того часу CPFR отримала світове визнання як одна з кращих практик ведення B2B взаємодії. VICS є правласником на методологію CPFR і активно просуває її в усьому світі. Місія цієї організації – зайняти позицію світового лідера з просування стандартів управління потоками продукції та інформації в сфері роздрібної торгівлі.

Процеси співпраці за CPFR включають в себе бізнес-планування, прогнозування продаж, і всі операції, необхідні для поповнення запасів сировини і готової продукції у логістичних ланцюгах.

CPFR передбачає врахування принципи концепції «Ефективний відгук на запити споживачів» (ECR), «Управління запасами виробника постачальником» (SMI), «Управління запасами клієнта виробником / дистриб'ютором» (VMI), «Безперервне поповнення запасів» (CRP) та ін.

CPFR запропонована як дев'ять кроків:

1. Розробити всеохоплюючу угоду.
2. Створити спільний бізнес-план.
3. Здійснення прогнозування продаж.
4. Визначення винятків для прогнозу продажу.
5. Вирішення / співробітництво з елементами виключення.
6. Здійснення прогнозування замовлень.
7. Визначення винятків для прогнозування замовлень.
8. Вирішення / співробітництво з елементами виключення
9. Генерація замовлень

Згідно експертних оцінок, використання CPFR має найбільший позитивний ефект, якщо логістичний ланцюг має такі риси:

- високий ступінь невизначеності попиту;
- висока частота і залежність від програм стимулювання попиту;
- постійні оновлення продукту;
- тривалий цикл виробництва та / або поповнення;
- короткий життєвий цикл продукту;

- високий рівень запасів в ланцюзі постачань;
- висока ступінь залежності продажів від рівня логістичного сервісу при його низькому значенні;
- чітко виражена сезонність попиту;
- сильний рівень залежності постачальника від посередника або покупця.

Ефективність впровадження CPFR простежується в наступному:

- збільшення рівня доступності товарів на полицях;
- підвищення ефективності реклами та інших маркетингових заходів;
- «вирівнювання» виробничої програми;
- підвищення ефективності використання виробничої логістичної інфраструктури;
- підвищення швидкості відклику;
- підвищення надійності логістичних ланцюгів;
- підвищення точності прогнозування;
- зменшення часу реакції на зміни попиту;
- зменшення тривалості логістичних циклів;
- збільшення обсягів продаж;
- зниження рівня запасів.

Одержання переваг від застосування CPFR (в більшому рівні адаптивності, меншому рівні фінансових витрат та витрат часу, кращій ефективності використання логістичних активів) передбачає втілення інтегрованої концепції в управління логістичною діяльністю логістичного ланцюгу, що, в свою чергу, потребує змін в стратегії та цілях діяльності організацій-учасників логістичних ланцюгів, впровадження інших практик логістичного управління, які дозволять отримати інтегративний ефект.

#### **Список використаних джерел:**

1. CLEARING THE COBWEBS FROM THE STOCKROOM Archived October 18, 2012, at the Wayback Machine. , By John W. Verity, Business Week.

2. Матеріали сайту Міжгалузевої Асоціації по розробці комерційних стандартів. – Режим доступу: <http://www.vics.org/>.

**Тарасюк Галина Миколаївна**  
д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту і туризму,  
**Козяр Анна Олександрівна**  
студентка гр. МОМ-17,  
Житомирський державний технологічний університет

## **ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ**

*The theoretical basics of the management of the logistics expenditures accordingly to the world economy trends (globalisation, informatization, individualization) were deepened. The theoretical and methodological rules and principals of logistics costs of an enterprise were developed and proved. The procedure of record-keeping and methodology of calculation of logistics costs were developed.*

На сьогоднішній день стан більшої кількості підприємств знаходиться в неналежному вигляді, діяльність та ефективність також невисокі. Таке положення компаній зумовлює необхідність створити вдосконалену логістичну базу, знайти способи та засоби, які в майбутньому покращать роботу підприємств. За умови активізації логістичної діяльності, базою якої виступає потенціал логістики, зокрема логістичного менеджменту, можливо значно підвищити ефективність роботи.

Аналіз існуючих наукових джерел з досліджуваної теми свідчить про наявність значних внесків в розв'язання проблеми управління конфліктами. Насамперед необхідно виділити роботи таких авторів як: Д. Бауерокса, О. Буктрина, Д. Клосса, Б. Миротина, Є. Крикавського, В. Николайчука, М. Окландера, Р. Ларіної та інших.

Метою дослідження є теоретичний виклад основних термінів та положень логістики та логістичного менеджменту.

Логістика – це наука про планування, контроль та управління транспортуванням, складуванням та інші матеріальні та нематеріальні операції, здійснювані в процесі доведення сировини та матеріалів до виробничого підприємства, внутрішньозаводської обробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів, доведення готової продукції до споживача відповідно до інтересів та вимог останнього, а також передачі, збереження та обробки відповідної інформації.

Логістичний менеджмент – це процес адміністрування логістичної системи, тобто виконання основних управлінських функцій (переважно із застосуванням інформаційно-комп'ютерних технологій) для досягнення цілей логістичної системи.

Поняття “логістика” на концептуальному і методологічному рівнях більш широке ніж “логістичний менеджмент”, тому що перше є основою наступного. Враховуючи на низку чітких відмінних рис, деякі науковці ототожнюють ці поняття.

Логістичний менеджмент має великий вплив на фінансово-економічний потенціал підприємства та правову базу форм співробітництва в умовах ринку.

Основне призначення логістики конкретизується в її задачах, які за рівнем важливості поділяють на декілька груп: глобальні, загальні, часткові (локальні). До глобальних можемо, наприклад, віднести: створення комплексних інтегрованих систем матеріальних, інформаційних потоків; стратегічне узгодження, планування і контроль за використанням логістичних потужностей сфер виробництва і обігу; періодичне вдосконалення логістичної концепції в рамках обраної стратегії в ринковому середовищі; досягнення високої системної гнучкості шляхом швидкого реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх умов функціонування.

Проаналізувавши деякі дослідження можемо виділити декілька основних функцій логістики: системо утворююча (логістика створює систему управління обміном товаром, тобто формує господарські зв'язки, організовує пересування продукції через спеціально призначені транспортні склади, формує та займається регулюванням запасів матеріалів чи сировини); результуюча функція (діяльність спрямовується на постачання матеріалу в необхідній для роботи підприємства кількості, у точний час та місце на достатньо високій якості, та з дотриманням мінімальних витрат); інтегруюча функція (забезпечує синхронізацію процесів збуту, зберігання і доставки продукції з орієнтацією їх на ринок засобів виробництва і надання посередницьких послуг споживачам. Забезпечує налагодження спільних інтересів між посередниками у системі логістики); регулююча (економічне використання матеріальних потоків різних видів ресурсів).

Таким чином логістичний менеджмент підтримує системну стійкість підприємства на ринку, згладжуючи внутрішні суперечності між сферами закупівель, постачання, збуту, маркетингу, фінансів; сприяє формуванню, нарощуванню та



розвитку потенціалу підприємства за рахунок як внутрішньої оптимізації дій, так і зовнішньої.

#### **Список використаних джерел:**

1. Карий О.І. Умови формування логістичних інформаційних систем// Проблеми економіки і управління/ Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. – №425. – Львів: Національний університет “Львівська політехніка”, 2001. – С. 329-334.

2. Карий О.І. Застосування логістики для підвищення конкурентоспроможності підприємств на зовнішніх ринках// Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку/ Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. – №405. – Львів: Національний університет “Львівська політехніка”, 2000. – С. 148-150.

Частина 4 ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОБЛАСТІ  
МЕНЕДЖМЕНТУ: ВИРОБНИЦТВО, ІННОВАЦІЇ,  
ІНВЕСТИЦІЇ, ПЕРСОНАЛ ТА ІНШІ

---

УДК 338

**Базилевич Анна Олександрівна**  
студентка групи ПВ-1к,  
Житомирський державний технологічний університет

**ГРОШОВІ ПОТОКИ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ЇХ  
КЛАСИФІКАЦІЯ**

*Approaches to the essence of money and money are considered streams. The classification of cash flows of business entities is substantiated.*

В умовах ринкової економіки з ростом конкуренції і нестабільного зовнішнього середовища необхідно оперативно реагувати на незначні відхилення від нормальної діяльності підприємства. Управління грошовими потоками являється тим інструментом, за допомогою якого можна досягти бажаного результату діяльності – отримання позитивного кінцевого результату, тобто прибутку. Цими обставинами і обумовлено вибір досліджуваної теми.

Сутність грошей у функціонуванні суб'єкта підприємництва та шляхи їх надходження досліджували такі відомі вчені-економісти, як А. Сміт, Д. Рікардо, К. Маркс, Дж. Кейнс.

Як відомо, за наявності грошових коштів суб'єкт господарювання має можливості для виживання та перспектив подальшого розвитку. На разі, грошові кошти є обмеженим ресурсом, а значить обов'язковим є створення механізму ефективного управління потоками грошових коштів на підприємствах.

Грошовий потік – це виявлення сутності грошей у русі. Він охоплює процеси розподілу й обміну. На обсяг і структуру грошового потоку на підприємстві справляють вплив стадії виробництва та споживання. Потік грошей супроводжує обмін товарів і послуг, коли здійснюється оплата за товар і гроші переходять від покупця до продавця. У загальній грошовій масі розрізняють активні гроші, що в кожний даний момент беруть участь в обороті, і пасивні (кошти на рахунках суб'єктів господарювання,

громадських організацій, кошти населення, інші фонди накопичення і зберігання), що є лише потенційним платіжним засобом.

Усім відомо, що процес діяльності будь-якого підприємства базується на русі коштів. Цей процес особливо видно при здійсненні фінансової діяльності, що спостерігається при формуванні, розподілі та використанні грошей. Відповідно до цього, види грошових потоків доцільно поділити на зовнішні та внутрішні.

Зовнішній характер грошового потоку базується на здійсненні руху фінансів між підприємством та державою на всіх рівнях.

Внутрішній характер грошового потоку міститься в операціях між головним та дочірнім підприємством, різними структурами та всередині підприємства, між засновниками чи персоналом – це всі види внутрішньо фірмових розрахунків.

Завдяки здійсненню у часі та просторі підприємницької діяльності відбувається генерація грошових потоків у різних формах, ефективність яких формується правильною політикою фінансового менеджменту. Саме в таких умовах є сенс класифікувати види грошових потоків за наступними ознаками (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація грошових потоків суб'єктів підприємництва

Ознака	Класифікація
1. Види грошових потоків за методом обчислення	1) грошовий потік операційної діяльності, 2) грошовий потік інвестиційної діяльності, 3) грошовий потік фінансової діяльності, 4) валовий грошовий потік, 5) додатний грошовий потік, 6) від'ємний грошовий потік, 7) чистий грошовий потік, 8) традиційний грошовий потік, 9) вільний грошовий потік
2. Види грошових потоків за методом оцінки	1) номінальний грошовий потік, 2) реальний грошовий потік, 3) дисконтований грошовий потік, 4) обліковий грошовий потік, 5) кумулятивний грошовий потік
3. Класифікація грошових потоків за формою	1) грошові потоки в національній валюті, 2) грошові потоки в іноземній валюті, 3) готівкові грошові потоки, 4) безготівкові грошові потоки, 5) грошові потоки в електронній валюті.
4. Класифікація грошових потоків за методом визначення ефективності:	1) надлишковий грошовий потік, 2) дефіцитний грошовий потік, 3) оптимальний грошовий потік, 4) збалансований грошовий потік, 5) незбалансований грошовий потік, 6) ліквідний грошовий потік, 7) неліквідний грошовий потік, 8) регулярні (рівномірні) грошові потоки, 9) дискретні грошові потоки, 10) синхронізовані грошові потоки, 11) несинхронізовані грошові потоки.

Продовження табл. 1

5. Класифікація грошових потоків за політикою управління:	1) пріоритетний грошовий потік, 2) другорядний грошовий потік, 3) регульований грошовий потік, 4) нерегульований грошовий потік, 5) легітимний грошовий потік, 6) тіньовий грошовий потік, 7) високоризиковий грошовий потік, 8) низькоризиковий грошовий потік, 9) релевантний грошовий потік, 10) нерелевантний грошовий потік.
6. Класифікація грошових потоків за просторовим виміром:	1) грошові потоки по підприємству в цілому, 2) грошові потоки по підрозділу (цеху), 3) грошові потоки по певному обсягу робіт, 4) грошові потоки звичайної діяльності, 5) грошові потоки надзвичайної діяльності, 6) грошові потоки від електронної діяльності, 7) грошові потоки від необоротних активів, 8) грошові потоки від поточних активів, 9) внутрішні грошові потоки, 10) зовнішні грошові потоки.
7. Класифікація грошових потоків за часовим виміром:	1) короткострокові грошові потоки, 2) довгострокові грошові потоки, 3) минулі грошові потоки, 4) теперішній грошовий потік, 5) майбутні грошові потоки, 6) повністю передбачувані грошові потоки, 7) недостатньо передбачувані грошові потоки, 8) непередбачувані грошові потоки, 9) прогнозовані грошові потоки, 10) непрогнозовані грошові потоки.

Отже, по-перше, активно управляючи грошовими потоками, можна забезпечити більш раціональне і економне використання фінансових ресурсів, знизити залежність розвитку підприємства від позичених засобів і тим самим підвищити його фінансову стійкість, прискорити оборотність капіталу. Будь-яка затримка у здійсненні платежів негативно впливає на виробничий процес: формування запасів, виготовлення продукції, рівень продуктивності праці, реалізації продукції і т.д.

По-друге, ефективно організовані грошові потоки підвищують ритмічність виробництва і відвантаження продукції, здійснення інших господарських операцій. Тому можна однозначно стверджувати, що питання управління грошовими потоками підприємства є особливо актуальним.

**Буркова Анна Володимирівна**  
магістрант I курсу,  
Центру післядипломної освіти та довузівської підготовки,  
Житомирський державний університет ім. Івана Франка

## **ПСИХОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИЧИН ЕМІГРАЦІЇ ГРОМАДЯН УКРАЇНИ У 2014-2017 РОКАХ**

*The psychological aspects and main motivations of migration of Ukrainian population abroad are considered.*

Еміграція – звичне і цілком природне явище для будь-якої країни. Проте, час від часу еміграційні процеси набувають такої значущої і чисельної активності, що для цього явища існує окрема назва «еміграційна хвиля». Ці хвилі найчастіше виникають як результат різкого погіршення економічного становища в країні, початку або ескалації військових конфліктів, відсутності або значного рівня зменшення соціальних гарантій населення. За всіх цих умов еміграція є одним з найактуальніших шляхів вирішення проблем для багатьох людей. Еміграційні процеси в Україні 2014-2017 років прийнято називати «П'ятою еміграційною хвилею», яка кардинально відрізняється від попередніх психологічними причинами, що лежать в її основі. Ці причини є віддзеркаленням істинних потреб, прагнень і бажань українців, а також певною цілісною картиною тих якісних змін в житті суспільства, які необхідні нашій країні. Саме тому вивчення і дослідження психологічних причин еміграції як процесу, є наразі настільки актуальним і важливим питанням.

В широкому розумінні еміграція являє собою перетин адміністративного кордону, добровільний або примусовий виїзд осіб чи груп осіб з місця (країни) проживання на законних або незаконних підставах на певний період часу або назавжди. Вона здійснюється з метою постійного – довготривалого або тимчасового – проживання в іншій країні та часто з відповідною зміною правового статусу, чим і відрізняється від цільових та туристичних поїздок, робочих відряджень за кордон тощо. У той же час еміграція не завжди пов'язана або тягне за собою натуралізацію, тобто зміну громадянства або підданства [4].

Для еміграції як соціально-психологічного явища характерні такі домінуючі параметри:

1) зміна індивідом координат свого перебування, тобто переміщення (фактор мобільності);

2) намір індивіда поліпшити своє матеріальне та (або) соціальне становище (фактор потреб);

3) прагнення індивіда влаштуватися на новому місці та вважати його своєю другою Батьківщиною (фактор стабільності) [3].

Феномен еміграції досліджували В. Бакіров, Х. Беррі, О. Блінова, І. Боурхіс, Дж. Госс, В. Євтух, Ж. Зайончковська, Т. Заславська, В. Іонцев, А. Кауфман, Г. Косак, Б. Ліндквіст, Д. Массей, В. Онищук, О. Піскун, В. Петров, І. Прибительова, Л. Рібаковський, А. Ручка, О. Старк, М. Шульга, Н. Яринцев.

За останні два століття Україна пережила чотири еміграційні хвилі. Як результат, за даними звіту Представництва в Україні Міжнародної організації з міграції (МОМ) за 2016 рік за межами України нараховується від 8,2 млн. (за переписами зарубіжних держав) до 20 млн. (за різними оцінками) осіб українського походження.

Станом на сьогоднішній день можна впевнено говорити про початок і активний перебіг п'ятої еміграційної хвилі в Україні. Ще на початку 2013 року мова про масову еміграцію з України не йшла. Люди як і раніше їздили на заробітки та на навчання. Але трагічні події під час Революції гідності в лютому 2014 року, подальша анексія Криму та початок війни на Донбасі, стали причинами сплеску еміграційних процесів, що розпочалися після 2014 року і невпинно продовжуються до теперішнього часу. Так, під впливом військового конфлікту на сході кількість клопотань про притулок, поданих громадянами України в європейських державах за даними МОМ, перевищила в 2015 р. 22 тис., що було на третину більше, ніж 2014 р., і в понад 20 разів більше, ніж 2013 року [2].

Глибока економічна криза, що охопила всю Україну, лише сприяє спробам вирішити життєві проблеми у спосіб працевлаштування за кордоном, але на відміну від попередніх років збільшується обсяг довгострокової міграції, до міграції вдається більше молоді, жінок, мешканців міст, вихідців із північної, центральної та східної України.

Як показують результати соціального опитування, проведеного компанією Research & Branding Group в червні 2017 року, третя частина жителів України (33%) за можливістю готові назавжди покинути Україну і переїхати до інших країн на постійне місце проживання [5].

Проте п'ята хвиля української еміграції має одну яскраву особливість, що відрізняє її від усіх попередніх – портрет українського емігранта.

Сучасного емігранта можна охарактеризувати як людину з високою здатністю до прийняття зважених рішень і рішучістю у втіленні цих рішень в життя. Певною мірою ці якості прирівнюються до безстрашності, оскільки зважитися змінити не просто місце роботи, наприклад, а і поміняти рідну оселю на чуже і найчастіше орендоване житло, вірних, перевірених часом друзів на чужих людей, з чужими мовою і менталітетом, залишити все, що знайоме с самого дитинства в обмін на примарні можливості змінити своє життя на краще. Прийняття рішення про еміграцію непросте і потребує від людини чималих вольових зусиль, помножених на беззаперечну силу внутрішніх мотивів і потреб.

Мотив – це спонукання людини до активності, пов'язане з намаганням задовольнити певні потреби. Відповідно до проявів мотивів мотивуючі фактори поділяються на три класи: потреби як основа активності; причини, які обумовлюють вибір діяльності залежно від спрямованості особистості; суб'єктивні переживання, емоції як форми регуляції (саморегуляції) поведінки і діяльності [1].

Далі розглянемо основні мотиви еміграційної діяльності людини через наступний взаємозв'язок: зовнішня причина – внутрішній мотив.

1. Причина: Економічна криза в Україні після Революції гідності 2013-2014 років. Мотиви: бажання значно покращити свій власний добробут та досягти ситуації фінансової стабільності; бажання забезпечити майбутнє свої дітей; бажання фінансово покращити становище своїх батьків.

2. Причина: Анексія Кримського півострову та початок військових дій на Донбасі. Мотиви: страх за життя і здоров'я як своє, так і своїх рідних і близьких, потреба в відчутті безпеки ; страх можливості опинитися в центрі військових дій; страх невизначеності ситуації, при невідомій подальшій тривалості війни і її можливій локалізації.

3. Причина: Незадовільний стан соціальної захищеності населення в Україні. Мотиви: потреба в якісному медичному обслуговуванні; потреба в якісній освіті; потреба відчувати себе соціально захищеним на випадок втрати працездатності, виходу на пенсію, втрати годувальника і т. ін.; потреба у відсутності бюрократично – корупційних схем в усіх органах влади при

необхідності отримання тих чи інших документів; потреба в правовій захищеності власних інтересів.

Таких причин і мотивів насправді набагато більше і вони не є однаково значущими для всіх потенційних емігрантів. Проте, за відсутності впевненості у завтрашньому дні у своїй країні, виникає нагальна необхідність пошуку стабільності за її межами, що і стає в подальшому першопричиною рішення емігрувати.

Отже, психологічний аналіз причин еміграції дає нам можливість не лише обмежитись безпосереднім вивченням цих причини, а й оцінити їх вплив на громадян України через вивчення мотивів, що виступають спонукаючим фактором прийняття рішення про еміграцію.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гуревич А.М. Мотивация эмиграции / Анна Гуревич. – Санкт-Петербург : Речь, 2005. – 272 с. : ил., табл.

2. Звіт Представництва в Україні Міжнародної організації з міграції (МОМ) за 2016 рік. Взято з сайту організації: [www.iom.org.ua/](http://www.iom.org.ua/)

3. Слюсаревський М.М. Психологія міграції: навчальний посібник / М.М.Слюсаревський, О.М.Блинова; Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. – Кіровоград: ТОВ «Імекс ЛТД», 2013. – 244с.

4. Сайт компанії маркетингових досліджень Research & Branding Group: <http://rb.com.ua/ukr/>

УДК 330.68/9

**Вакалюк В'ячеслав Анатолійович**

к.е.н., доцент,

**Бенчук Крістіна Юрївна**

студентка гр. МО-58,

Житомирський державний технологічний університет

#### **ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ОСВІТНЬОГО ПРОСТОРУ**

*The article reveals the importance of innovative development of the educational space of educational institutions. The concept of innovative educational environment is analyzed. Factors that hinder this process are identified and mechanisms their influence are proposed.*



Сучасна освіта і особливо загальноосвітня школа під впливом науково-технічного прогресу та інформаційного буму вже тривалий час перебувають у стані безперервного організаційного реформування та переосмислення усталених психолого-педагогічних цінностей. В той же час реальні психологічні процеси у житті нинішніх поколінь, особливо молоді, яка стоїть на порозі самостійного професійного життя, свідчать про те, що освіта серйозно відстає від потреб життя. Зумовлено це тим, що сучасна освітня парадигма, була сформована в умовах, коли доступ до нової інформації був обмеженим для широкого кола людей, а це стимулювало переважно репродуктивні форми навчання. Традиційно навчальний процес зорієнтований на творче засвоєння суми знань тими, хто навчається. При цьому освіта формує молодих людей у ролі засвоювачів “готових знань”.

Головний чинник суспільного прогресу нинішньої цивілізації лежить у площині науки і освіти. Тому молодь необхідно орієнтувати на соціально-культурний розвиток особистості, що дозволить зробити індивіда не тільки професіоналом за обраним фахом, а й культурно розвиненою, високо освіченою людиною та носієм новітніх знань. Зміна політики і соціальних пріоритетів в освіті, і, зокрема в незалежній Україні, сформувала принципово нову мету освіти та виховання: перехід від виховання громадянина країни до формування громадянина світу, людини відкритої, демократичної і відповідальної, освіченість, культура і мораль якої відповідають складності завдань глобалізованого світу.

Сучасна освіта повинна готувати людину, котра здатна жити в надзвичайно глобалізованому і динамічно змінюваному світі, сприймати його мобільність як суттєву складову власного способу життя. Глобалізація, трансформаційні процеси та постійна інформаційна мобільність обумовлюють включення людини в дуже складну систему суспільних взаємовідносин, вимагають від неї здатності до нестандартних і швидких рішень. Саме тому основна увага у педагогічних колективах має приділятися питанням подолання консерватизму в підходах до навчально-виховної діяльності та існуючих стереотипів педагогічної праці, до процесу мислення учасників навчання і виховання. Тільки інноваційна за своєю сутністю освіта може виховати людину, яка живе за сучасними інноваційними законами глобалізації, і є всебічно розвиненою, самостійною, самодостатньою особистістю, яка керується в житті власними знаннями і переконаннями. Загалом, це більше потрібно суспільству, ніж освіті чи конкретній людині, бо без

всебічно розвиненої особистості неможливо розбудувати ані основ демократії, ані досягти параметрів економічно розвинених країн.

Сучасна освіта, крім надання знань має наповнити молоду людину здатністю самостійно засвоювати знання, оволодіти потрібною інформацією та творчо осмислювати її. Тобто освіта покликана навчити майбутнього громадянина на основі отриманих знань критично і творчо мислити, використовувати знання як у професійній, так і в суспільно-політичній діяльності. Творчо сформована особистість стає активним суб'єктом суспільних відносин.

Удосконалення навчально-виховного процесу здійснюється в контексті таких глобальних освітніх тенденцій:

- масовий характер освіти та її безперервність;
- підвищення значущості освіти для індивіда та суспільства;
- орієнтація на активне освоєння людиною способів пізнавальної діяльності;
- адаптація освітнього процесу до запитів і потреб особистості;
- орієнтація навчання на інновації, особистість, забезпечення можливостей її саморозвитку та саморозкриття, загальні та фахові компетенції;
- людиноцентриське спрямування освіти та гуманістична спрямованість інноваційних процесів;
- підпорядкування організаційних, структурних та змістових нововведень в навчально-виховному процесі принципу “освіта упродовж всього життя”;
- пріоритетність фінансування освіти.

Під інноваційним розвитком освіти слід розуміти комплекс створених та запроваджених організаційних та змістових нововведень, розвиток низки факторів та умов, необхідних для нарощування інноваційного потенціалу освітньої системи. Такий складний психолого-педагогічний процес вимагає чітко спланованих системних дій з боку всіх освітянських структур, які в своїй сукупності складають основу інноваційної політики.

### **Список використаних джерел:**

1. Вашенко Л. Інноваційне середовище післядипломної педагогічної освіти / Л. Вашенко // Післядипломна освіта. – 2017. – № 1. – С. 37-40.
2. Каташов А. І. Педагогічні основи розвитку інноваційного освітнього середовища сучасного ліцею, 2016. – 15 с.

3. Колюткин Ю. Образовательная среда и развитие личности [Электронный ресурс] / Ю. Колюткин, С. Тарасов // О-во «Знание» России. – 2015. – Режим доступа: [www.znanie.org/journal/n1\\_01/obraz\\_sreda.html](http://www.znanie.org/journal/n1_01/obraz_sreda.html)

4. В.В. Тесленко, А.Д. Цимбалару та ін. / за ред. Г.Д. Щекатунової. – К. : Пед. думка, 2016. – 264 с.

5. Шапран О. І. Створення інноваційного освітнього середовища в процесі професійної підготовки майбутнього вчителя [Електронний ресурс] / О.І. Шапран, Ю.П. Шапран. – 2015.

УДК 658.8

**Вакалюк В'ячеслав Анатолійович**

к.е.н., доцент,

**Шляхова Аліна Юрївна**

студентка гр. МО-58

Житомирський державний технологічний університет

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

*The article reveals the effectiveness of innovation activity. The criteria for assessing the results of innovations are determined. Also detected and analysed types of effects that arise during the implementation of innovations. These effects include economic, social, technological, and environmental resources.*

У сучасний період швидкого розвитку продуктивних сил інновації є визначальною умовою розвитку суспільного виробництва. Саме інновації стають головною– дійовою особою теоретичних сценаріїв і практичної реалізації сучасної науково-технічної революції, трохи відтіснивши інвестиції, що багато років були основним фактором економічного зростання.

Метою інноваційної діяльності підприємства є розробка та вихід на ринок інноваційних товарів, розробка та впровадження інноваційних технологій. Інноваційна діяльність для підприємства є чинником конкурентоспроможності його продукції. Вона забезпечує ефективність використання виробничих ресурсів, підвищує ступінь адаптивності підприємства до умов зовнішнього середовища, розширює можливості підприємства по виходу на зовнішні ринки продукції, створює передумови для довгострокової стабільності.

Ефективність інноваційної діяльності виявляється на мікроекономічному рівні – окремих суб'єктів господарювання, які

намагаються поліпшити результати свого господарювання і отримати вищий прибуток у довготерміновій перспективі, і на макроекономічному рівні – держава, метою якої є забезпечення динамічного розвитку всього суспільства.

Результати інновацій оцінюють за такими критеріями, як: актуальність, значущість, багатоаспектність.

Актуальність передбачає відповідність інноваційного проекту цілям науково-технічного, соціально-економічного розвитку країни, регіону, підприємства. Цілі визначаються з огляду на встановлені суб'єктом управління науково-технічні, економічні, соціальні та екологічні пріоритети, які можуть відображати загальносвітові тенденції розвитку і визначати стратегію розвитку країни, регіону, окремого підприємства.

Значущість визначають з позицій державного, регіонального, галузевого рівнів управління, а також з позицій суб'єкта підприємництва.

Багатоаспектність – це критерій, який враховує вплив інновації на різні сторони діяльності суб'єкта господарювання та його оточення.

Різноманітність проявів інноваційної діяльності зумовлює й різноманіття її ефектів, які потрібно оцінювати й урахувати при обґрунтуванні інноваційних проектів, а також при виборі оптимальних з низки альтернативних варіантів. У загальному випадку виділяють такі основні види ефектів інноваційної діяльності, як: соціальний, екологічний, науково-технічний, економічний.

Соціальним ефектом називають результат, який сприяє розвитку суспільства, задовольняючи його потреби, і оцінюється в основному якісними показниками. Як правило, чим більші соціально-політичні досягнення, тим складніше дати їм інтегральну кількісну оцінку. Соціальні оцінки відображають внесок інноваційного проекту в покращення соціального середовища, а саме – підвищення якості життя людей.

Екологічний ефект – це результат взаємодії інноваційної діяльності з навколишнім середовищем. Він проявляється у зниженні негативного навантаження на довкілля. Даний ефект підлягає вартісній оцінці, методи оцінки достатньо відомі і перевірені практикою.

Науково-технічний ефект є результатом науково-прикладних, дослідно-конструкторських розробок та етапу освоєння і може бути оцінений через очікуваний економічний ефект. Науковий ефект є

результатом фундаментальних та прикладних досліджень і може бути оцінений через потенційний економічний ефект. Технічний ефект, який отримується в результаті освоєння дослідно-конструкторських розробок у виробництві і експлуатації може бути оцінений фактичним економічним ефектом.

Економічна ефективність інновацій визначається порівнянням результатів з витратами, що забезпечили цей результат. Економічним ефектом називається результат, який одержують внаслідок витрат впровадження інноваційних проектів у виробництво, що дає змогу збільшувати виробництво засобів виробництва; предметів споживання, послуг за визначений період. Економічний результат оцінюється системою вартісних показників і критеріїв.

Для оцінки економічної ефективності інновацій (інноваційних проектів) у вітчизняній практиці використовується система показників. Ці показники відображають співвідношення витрат і отриманих результатів, тобто тих вигод, які будуть одержані від реалізації інновацій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бузько І.Р. Стратегічне управління інноваціями та інноваційна діяльність підприємства : монографія / І.Р. Бузько, О.В. Варганова, Г.О. Голубченко. – Луганськ : Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2002. – 176 с.

2. Горобець О. А. Методи оцінки ефективності запровадження інновацій на підприємстві / О. А. Горобець // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 2. – Т. 1. – С. 124-127.

3. Донець О.В. Зміст економічних категорій «Ефект» та «Ефективність» інноваційної діяльності / О.В. Донець [Текст] // Технологический аудит и резервы производства. – 2013. – № 5/3(13). – С. 42-43.

4. Микитюк П. Методичні підходи до аналізу ефективності інноваційної діяльності підприємства [Текст] / П. Микитюк // Економічний аналіз. – 2007. – Випуск 1(17). – С. 166-170.

5. Чорна М.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія / М.В. Чорна, С.В. Глухова. – Харків : ХДУХТ, 2012. – 210 с.

**Вакалюк В'ячеслав Анатолійович**

к.е.н., доцент,

**Грищенко Михайло Миколайович**

студент гр. МО-58,

Житомирський державний технологічний університет

## **ІННОВАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ**

*Innovative management is an independent branch of management science and professional activity, which is aimed at forming and providing conditions for innovative development of any organization.*

За сучасних умов орієнтації економіки України на підвищення конкурентоспроможності надзвичайно важливого значення набуває активізація інноваційної діяльності, оскільки без цього неможливим є здійснення прогресивних структурних зрушень у країні, суттєве оновлення реального сектора й загалом забезпечення сталого соціально-економічного розвитку держави.

Велике значення для підвищення ефективності інновацій має комплекс використання таких принципів менеджменту, як:

- створення атмосфери творчості, стимулюючої пошук і освоєння нових ідей;
- націленість усієї інноваційної діяльності на потреби ринку;
- визначення пріоритетних напрямів інноваційних змін, виходячи з цілей і завдань фірми;
- скорочення кількості рівнів в управлінській структурі з метою прискорення процесу;
- прийняття рішень у системі “дослідження – виробництво – збут”.

Важливою характеристикою сьогодення є не тільки активний розвиток НТП у технічній сфері, алей поява вагомих інновацій в економічній сфері. До останніх можна зарахувати як виникнення нових міждисциплінарних наук (екогенологія, контролінг, регіоніка), так і розроблення нових цільових концепцій управління, які відтворюють сучасні зміни в процесі і системі управління.

У наш час нововведення охоплюють усі сфери людської діяльності, радикально впливають на процес господарювання, змінюють соціально- економічні відносини в суспільстві. Безперервні і постійні інновації стають необхідною та природною

формою існування будь-якої фірми, забезпечують її конкурентоспроможність і виживання на ринку.

Характерною рисою сучасності є інтенсивне зростання інноваційної активності на міжнародному рівні: збільшуються державні витрати на науково-дослідні розробки; змінюються системи освіти і професійної підготовки спеціалістів; створюються нові наукомісткі галузі виробництва; формуються національні інноваційні системи; досягаються процеси введення і поширення інновацій. Отже, інноваційні процеси охоплюють усі зміни, що відбуваються на планеті внаслідок людської діяльності. Інновації – це інструмент впливу на соціально-економічний процес розвитку суспільства. Тому інноваціями необхідно управляти. Цей процес управління називається інноваційним менеджментом.

Інноваційний менеджмент – це сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю конкретного об'єкта управління з метою одержання найоптимальнішим шляхом економічних результатів цієї діяльності, також він являє собою самостійну галузь управлінської науки та професійної діяльності, яка спрямована на формування й забезпечення умов інноваційного розвитку будь-якої організації.

Управління інноваційною діяльністю фірми корпорації передбачає:

- розроблення інноваційних цілей розвитку;
- аналіз зовнішнього середовища з урахуванням невизначеності та ризику;
- аналіз інноваційного потенціалу фірми;
- оцінку ситуації на ринку;
- пошук інноваційних ідей, ліцензій;
- прогноз ситуації на ринку;
- формування інноваційного та інвестиційного портфеля, розроблення проектів;
- планування та організацію наукових розробок, їх упровадження у виробництво;
- удосконалення організаційних структур управління;
- управління персоналом;
- вивчення ринкової кон'юнктури, інноваційної діяльності конкурентів;
- вибір організаційної форми створення, освоєння й розміщення на ринку нових товарів (моніторинг інноваційного проекту, внутрішній або зовнішній венчур);

- оцінку ефективності інвестиційного проекту.

Успіх інноваційного процесу залежить від того, в якій мірі персонал підприємства зацікавлений у швидкому й економічно ефективному впровадженні результатів НДДКР у виробництво. Тут визначну роль відіграють методи і форми стимулювання їх праці з боку організації. В основі сучасного підходу до стимулювання праці в інноваційній сфері лежать такі завдання керівників організації:

- максимально активізувати творчі здібності кожної особистості;
- спрямувати цю активність у русло досягнення конкретних інноваційних та економічних результатів.

Студентам вищих навчальних закладів економічного профілю важливо усвідомлювати, що управління нововведеннями є серцевиною підприємницької діяльності та необхідною умовою успішного бізнесу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Андрушків Б.М. Інноваційна політика: [навчальний посібник] / Б.М. Андрушків, Ф.В. Бортняк, Ю.Я. Вовк та ін.; за заг. ред. Б.М. Андрушківа. – Тернопіль: ТзОВ «Терно-Граф», 2012. – 484 с.

2. Закон України «Про Інноваційну діяльність» від 2002 року із змінами 2012 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.

УДК 377.111.3

**Красовська Юліана Вікторівна**

к.е.н., доцент,

Національний університет водного господарства та природокористування,

**Красовський Віктор Ростиславович,**

старший майстер,

Рівненський центр професійно-технічної освіти ДСЗ,  
м. Рівне

### **ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЦЕНТРІВ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ**

*The article reveals peculiarities of calculation of budget organizations efficiency indicators in the conditions of non-profit pricing for their services.*



В сучасних умовах соціально-економічного розвитку українського суспільства важливого значення у розвитку держави набуває працевлаштування громадян країни, які мають статус безробітних. Державна служба зайнятості України забезпечує комплексне вирішення питань, пов'язаних з регулюванням зайнятості населення, професійною орієнтацією, працевлаштуванням, соціальною підтримкою тимчасово непрацюючих громадян [1]. Одним із важливих завдань служби на сучасному етапі є організація професійної підготовки та перепідготовки працівників, осіб, які відчують складності у працевлаштуванні, а також інших категорій незайнятого населення. Реалізацію вказаних функцій покладено на центри професійно-технічної освіти (ЦПТО) – професійно-технічні навчальні заклади державної форми власності, створені на базі Державної служби зайнятості. Фінансування діяльності закладів державної форми власності здійснюється за рахунок коштів державного бюджету, однак у відповідності до діючого законодавства, такі установи мають право надавати платні освітні та інші послуги, залучаючи тим самим додаткові джерела фінансування, не заборонені законодавством [2]. З метою підвищення ефективності функціонування ЦПТО Державною службою зайнятості проводиться моніторинг діяльності таких навчальних закладів. Для цього використовується низка спеціалізованих показників, таких як: відсоток приросту контингенту слухачів; зміна середньорічної кількості слухачів; зміна середньорічної вартості основних фондів закладу; плинність педагогічних кадрів; зміна величини заробітної плати працівників; динаміка кількості працівників, що пройшли підвищення кваліфікації тощо.

В той же час, забезпечення якісного використання бюджетних коштів ЦПТО, що обумовлюється ефективним менеджментом, варто оцінювати за допомогою системи універсальних економічних показників, а саме: 1) групою показників платоспроможності; 2) групою показників фінансового стану; 3) групою показників ефективності. Перші дві групи показників можуть використовуватись в організаціях даного типу без модифікацій та обмежень. Натомість остання група не може бути представлена традиційними показниками прибутковості.

Згідно з чинним законодавством України, неприбуткові бюджетні організації, до яких відносять і Центри професійно-технічної освіти державної служби зайнятості, не мають права включати прибуток при формуванні тарифів на свої послуги [3].

Тому в основі оцінки ефективності їх діяльності має лежати аналіз структури видатків. Фактична економічна ефективність може бути оцінена за допомогою показника маржинального доходу. Останній розраховують як різницю між надходженнями коштів за надані послуги та прямими (умовно-змінними) витратами на їх надання.

Використання маржинального доходу як показника результативності діяльності установи за певний період часу дасть змогу всебічно оцінити ефективність діяльності установи за допомогою системи показників рентабельності. Це, в свою чергу, дасть змогу виконати ряд важливих функцій, зокрема:

- На підставі показника рентабельності окремих послуг (в якості бази використовується вартість окремих послуг) можна провести порівняльну оцінку ефективності різних видів послуг, що їх надає організація, з тим щоб удосконалити структуру послуг за рахунок зменшення частки низькорентабельних та збільшення частки або впровадження нових – високорентабельних послуг.

- На підставі показника рентабельності майна (за базу приймається вартість майна організації) в динаміці можна оцінити ефективність використання майна організації та, з урахуванням результатів факторного аналізу, виділити напрямки поліпшення. Це сприятиме більш ефективному використанню державного майна.

- Використовуючи динамічний та факторний аналіз показника рентабельності витрат (в якості бази використовується сума всіх видатків), організація може виявити резерви оптимізації таких витрат, спрямувавши у більш актуальні напрямки використання. Це забезпечить високу віддачу бюджетних коштів.

- Оцінка ефективності капітальних вкладень за маржинальним доходом (базою виступає розмір капітальних вкладень на реалізацію того чи іншого проекту) дозволить обрати оптимальний варіант реалізації проектних рішень, без яких неможливий розвиток організацій та підвищення якості наданих послуг.

### **Список використаних джерел:**

1. Портал державної служби зайнятості. Розділ «Про службу». <https://www.dcz.gov.ua/storinka/pro-sluzhbu>

2. Наказ Міністерства праці України N 64 від 02.08.96 «Про затвердження Положення про професійно-технічний навчальний заклад державної служби зайнятості» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0440-96>

3. Бюджетний кодекс України № 2456-VI від 08.07.2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2456-17/page>

УДК 005.95

**Олійник Оксана Вікторівна**

д.е.н., професор,

**Власенко Олексій Сергійович**

студент гр. ЗМО-17М,

Житомирський державний технологічний університет

### **КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА НАПРЯМИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ**

*In the article the features of skilled politics are considered in a management by an enterprise, the basic tasks of skilled politics are specified in a management by an enterprise and improvement of mechanism of skilled politics in the conditions TOV «ЕКОПЛАНТ».*

Головною метою кадрової політики підприємства є забезпечення функціональних підсистем управління і виробничої системи необхідною кількістю працівників з певними якостями. Кадрова політика – це система заходів, спрямованих на формування інституційних структур відповідно до цілей, завдань та інтересів, для формування засад ефективного процесу використання кадрового потенціалу на певній фазі життєвого циклу підприємства. Різні соціально-економічні чинники розвитку, зміна зовнішніх і внутрішніх умов діяльності підприємства визначають і різні підходи до формування кадрової політики [1].

Ефективне використання «людських ресурсів» є однією із головних умов удосконалення управління персоналом будь-якого підприємства. Кадровий менеджмент Товариства є одним із важливих факторів функціонування підприємства.

Центр управління персоналом при ТОВ «ЕКОПЛАНТ» сформований таким чином, щоб забезпечити безперебійну систему виробництва, тому і значення, і діяльність керівника цього підрозділу в разі зріс. Він став одним із основних керівників даного підприємства. Кадрове планування як інструмент цілеспрямованої і ефективної роботи з кадрами є основним у стратегії і тактиці розвитку підприємства. Ефективному використанню «людських ресурсів» передусє відбір і підбір кадрів підприємства. Помилка в

цьому несе за собою ланцюжок непередбачуваних ускладнень у роботі підприємства.

Вище керівництво ТОВ «ЕКОПЛАНТ» систематично проводить комплекс заходів щодо організації формування кадрів.

Підбір персоналу проводиться на конкурсній основі. У разі виникнення необхідності заміщення вакантної посади, керівник структурного підрозділу формулює вимоги до претендента і умови його зайнятості, викладаючи їх у формі стандартного бланка Заявки на підбір персоналу підписує її та передає ВпРП

При необхідності, ВпРП проводить моніторинг ринку праці і повідомляє середню заробітну плату по даній вакансії керівнику структурного підрозділу, що заповнює заявку. При введенні нової посади, не передбачену чинним штатним розкладом, керівник відповідного підрозділу актуалізує організаційну структуру підрозділу з обґрунтуванням введення нової посади, розробляє мотивацію. На підставі цього і в разі визнання доцільності даного обґрунтування, Генеральний директор Товариства затверджує наказ про введення нової посади до штатного розпису Товариства .

Модель забезпечення взаємозв'язку конкурентної стратегії із стратегією кадрової політики досягається шляхом узгодження взаємопов'язаних і взаємопідтримуючих напрямів розробки стратегії розвитку персоналу. З цією метою керівник Товариства дбає про організацію навчання персоналу.

Відповідно до плану навчання персоналу, начальник відділу по роботі з персоналом розроблює план-графік навчання персоналу. Навчання може проводитись силами самого товариства (у вигляді теоретичного, практичного навчання, інструктажів та ін.). Після проведення внутрішнього навчання визначають його ефективність. До проведення навчання на товаристві можуть залучатись висококваліфіковані спеціалісти зі сторонніх компаній або співробітники направляються на курси, тренінги, семінари та ін., що проводяться спеціалізованими організаціями. Всі навчання в сторонніх організаціях повинні бути підтвержені документально (посвідченнями, сертифікатами, актами виконаних робіт або іншими документами, що засвідчують проходження навчання).

Нині у промисловості варто проводити безперервні зміни, залучати всі сторони виробничої діяльності до мінливої ситуації, постійно вдосконалювати структуру управління, вишукувати ефективні способи управління працею, активно використовувати контролінг, який дозволить оптимізувати витрати на персонал та

об'єктивно його оцінювати, впроваджувати інноваційні підходи в управлінні персоналом.

Отже, будь-яке підприємство і його кадрова політика буде ефективною за умов:

- відповідності законодавству України;
- збалансуванню інтересів працівників підприємства;
- прозорості, що сприятиме підвищенню іміджу підприємства;
- швидкого пристосування до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі;
- відповідності стратегії розвитку суб'єкта господарювання [2].

### **Список використаних джерел:**

1. Хміль Ф.І. Управління персоналом / Ф.І. Хміль. – К.: Видавничий центр «Академія», 2006.

2. Перепада Ф.Л. Кадрова політика як елемент системи корпоративного управління промислових підприємств / Ф.Л. Перепада // Економіка. Управління. Інновації. – 2013. – №1.

УДК 053.045

**Рудківська Анна Юліанівна**

к.е.н., доцент,

**Дем'янчук Олександр Вікторович**

студент гр. MOM-17,

Житомирський державний технологічний університет

### **СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

*The research considers the essence and importance of creative management. The concepts of creative management and means and techniques that provide the development of the individual's potential are analyzed.*

Сьогодні визначають новий напрямок у теорії та практиці управління – «креативний менеджмент» – це система творчого управління діяльністю (system managing creativity). Менеджмент складається із різних міждисциплінарних наук – маючи віковий шлях від управління трудовими операціями Ф. Тейлора до управління розумовими процесами.

Головною перевагою в управлінні стає вже не окрема ідея, а здатність постійно генерувати і впроваджувати ідеї в життя на основі креативного мислення. Формування людини креативного типу (homo

creator) передбачає освоєння принципово нової культури мислення. Тому є актуальним дослідження сутності і значення креативного менеджменту.

Креативність – це здатність перетворення певного знання за допомогою керованого розширення і трансформації бачення реальності як майбутнього, здатного системно організувати справжнє. Тобто креативність – це творче конструювання в режимі самоорганізації процесу мислення [1]. У цьому сенсі креативність має відмінність від творчості, як генерації нового знання за допомогою вже існуючих, але не явних актуальних властивостей, зв'язків.

Креативність припускає (to create – створювати) створення, проектування таких властивостей вже існуючих елементів (властивостей і відносин розглянутого явища). Якщо творчість характеризується некерованою спонтанністю, то креативність – керованою продуктивною уявою на основі мислення.

Необхідно зазначити про взаємодію у творчості трьох складових – образної уяви, інноваційного процесу та організаторських здібностей, що передбачає інтегративний характер сучасного креативного менеджера.

Концепція креативності як універсальної пізнавальної творчої здібності набула популярності після виходу робіт Гілфорда Дж., яку пізніше розвивав Торранс Е.П. В основі його концепції лежить принципове розходження між двома типами розумових операцій: конвергенцією і дивергенцією. Гілфорд вважав операцію дивергенції основою креативності, яку пояснював як «тип мислення, який іде в різноманітних напрямках».

Гілфорд виділив шість параметрів креативності: здатність до виявлення і постановки проблем; здатність до генерування ідей; здатність до продукування ідей – гнучкість; здатність відповідати на подразники нестандартно – оригінальність; здатність до вдосконалення шляхом додавання деталей; здатність вирішувати проблеми, тобто здатність до аналізу і синтезу [2].

На сучасному етапі розвитку організації прагнуть мати гарну конкуренцію в ринковому середовищі, що можливо завдяки використанню новітніх принципів і підходів у всіх сферах діяльності. Сюди можна віднести: перехід від структурно-функціонального та об'єктно-орієнтованого підходів менеджменту до управління бізнес-процесами; переорієнтації системи менеджменту на рішення багатомірних ситуаційних завдань антикризового характеру; перехід від контролю над працівниками до

діагностики якості протікання бізнес-процесів з наділенням їх учасників відповідними повноваженнями; заміна адміністративно-економічних відносин в організації переважно економіко-психологічними методами управління; перехід від реактивного принципу управління до упереджувального менеджменту; плавний перехід до креативного менеджменту з переважно горизонтальними комунікаційними зв'язками.

Важливе значення у креативному управлінні має використання синектики (synectics) – науки про мотивацію творчої активності за допомогою утворення певних умов, забезпечення висунення незвичних прикладів асоціацій при з'ясуванні наявного завдання. Синектика забезпечує творчий процес як розумову активність у ситуаціях постановки і рішення проблем, де результатом є наукові або технічні відкриття (винахід).

Досить перспективним у навчанні персоналу є коучинг. Коучинг (від англ. coach – навчати, надихати, тренувати для спеціальних цілей, готувати до вирішення певних завдань) [1] – це сукупність засобів і прийомів, які забезпечують розвиток потенціалу індивіда, а також забезпечують повне розкриття і позитивну реалізацію потенціалу. Основна мета коучингу – забезпечення прийняття і реалізації людиною усвідомлених і відповідальних рішень з життєво важливих питань.

Креативність є основною передумовою для створення новацій, управління якими являють суть інноваційного менеджменту. Інноваціями стають реалізовані на практиці нові креативні ідеї, зазвичай отримані за допомогою креативного мислення або шляхом запозичення.

Таким чином, можна резюмувати, що менеджмент як особливий вид діяльності ніколи не відмежовувався від творчості; навпаки, завжди її використовував. По-перше, для власних потреб, тобто для розробки тих чи інших управлінських рішень, які, по суті, являють собою заняття творчістю – нехай часто і неефективним. По-друге, менеджмент використовує творчість для спонукання підлеглих до необхідних дій. Таке спонукання передбачається при елементарно грамотній його організації шляхом постійної апеляції до закладеного в кожному працівникові творчому початку, часто здійснюється на інтуїтивному рівні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Свидрук І.І. Креативний менеджмент / Свидрук І.І. – Навч. посіб – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.

3. Процак К.В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства / К.В. Процак, О.П. Просович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – № 698. – С. 272-276.

УДК 053.22

**Рудківська Анна Юліанівна**

к.е.н., доцент,

**Козяр Анна Олександрівна,**

студентка гр. МОМ-17,

Житомирський державний технологічний університет

### **СИНЕКТИКА ЯК МЕТОД ПОШУКУ КРЕАТИВНИХ ІДЕЙ**

*The research is devoted to the outline of the concept of synectics. The stages of formation of the method, its main features and influence in the management of the enterprise in our time are analyzed.*

В час швидкого розвитку глобальних процесів питання дослідження та використання на практиці креативного менеджменту в організаціях та компаніях набуло великого значення. Конкурентоспроможність підприємства на пряму залежить від ефективного керування, вміння впроваджувати інноваційні методи в управлінні. Одним з найефективніших шляхів пошуку креативних ідей є метод синектики.

Дослідженню особливостей методів пошуку креативних ідей присвячено роботи таких науковців, як В. Гордон, К. Шапошніков, А. Кудрявцев та інші.

Метою роботи є окреслення поняття синектики, як методики дослідження, заснованій на соціально-психологічній мотивації колективної інтелектуальної діяльності.

Термін «синектика» має англomовне походження від слова «synectics», що у перекладі означає суміщення різнорідних елементів. Отже, цей метод передбачає форму пошуку нових ідей за допомогою побудови аналогій. Вперше був запропонований у 1952 р. В. Гордоном.

Вільям Гордон – це відомий винахідник і дослідник мислення творчих людей та митців. В процесі своєї діяльності він визначив, що індивідуальна і групова творчість аналогічні. Це стало причиною створення у 1952 р. в Кембриджі першої синектичної групи, де обговорювалися ідеї об'єднання класичного методу мозкового



штурму, поетапного обговорення проблеми і застосування різних аналогій і метафор. Далі науковець створив консалтингову компанію «Synectics Inc.», клієнтами якої є такі світові підприємства, як: «Zinger», «General Electrics», «IBM» та інші.

Синектика – це метод, в рамках відбувається поступове «відчуження» проблеми шляхом формування асоціацій з іншими сферами життя. Якщо знаходиться цікаве рішення, відбувається повернення до основної проблеми. Дослідження В. Гордона показали, що синектика стимулює творчість, по-перше тому що її процес відповідає фазам природного творчого процесу, по-друге, тому що використовується типовий для творчості принцип рекомбінації – зв'язку між непов'язаними по суті елементами знань. Як влучно зазначають науковці синектичний метод Гордона спрямований на подолання бар'єрів психологічного захисту особистості, що перешкоджають вільному польоту думок, через організацію відповідної групової роботи.

Є велика кількість науковців, які порівнюють синектику з методом мозкового штурму, але між ними є принципові відмінності. По-перше, синектика базується на критиці, а по-друге, в ній активно вводять різні порівняння та аналогії. В процесі вирішення поставленої цілі приймає участь група людей, а обговорення складається з чотирьох етапів:

1. Прямі асоціації. Це схожість, якою володіють елементи систем і об'єктів, які вирішують схожі завдання. До прямої аналогії можемо віднести технічну або природну схожість.

2. Символічна аналогія. Заснована на використанні різних порівнянь, метафор та пошуку парадоксів в звичних і знайомих речах чи явищах. Цей тип аналогії спрямований на пошук незвичайного в звичайному і навпаки, тобто визначення характеристики предметів і явищ з несподіваного боку.

3. Особиста аналогія. В її основі лежить процес уявного отождолення себе з об'єктом дослідження або якоюсь його частиною. При використанні цього типу аналогії дослідник повинен представити себе в ролі досліджуваного предмета і приміряти на себе його функції. Особиста аналогія дає можливість відкинути стереотипні обмеження мислення і поглянути на предмет з незвичного ракурсу.

4. Фантастична аналогія. В її основі лежить уявлення досліджуваного об'єкта в нереальних, фантастичних умовах, де не діють звичні закони і явища. Це дозволяє придумати рішення без прив'язки до об'єктивної реальності.

А. Кудрявцев [2], провівши дослідження, підсумовує основний принцип дії методу. Синектика орієнтує на пошук нових ідей шляхом використання аналогій з інших сфер бізнесу, що досягається залученням різнопрофільних досвідчених і висококваліфікованих фахівців для обговорення проблеми.

Отже, пошук і подальше впровадження інноваційних креативних методів в управління підприємством сприятиме його процвітанню, обміну досвідом з іншими організаціями. Також дасть поштовх до покращених змін у системі організації з метою підвищення економічного розвитку.

### **Список використаних джерел:**

1. Gordon W. J. J. Sinectics: The Development of Creative Capacity / W. J. J. Gordon. – New York, 1961. – 180 с.

2. Кудрявцев А. Маркетологи в пошуках нового. Методы поддержки процесса новых идей. Синектика /А. Кудрявцев // Практический маркетинг. – 1999. № 7 (29). – С. 1-5.

3. Шапошников К.С. Сучасні особливості прийняття управлінських рішень: креативний аспект // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво: [Науково-виробничий журнал]. – № 2 (72). – Запоріжжя: Вид-во Класичного приватного університету, 2013. – С. 93-95.

УДК 057

**Рудківська Анна Юліанівна**

к. е. н., доцент,

**Куртвелісва Юлія Володимирівна,**

студентка гр. МОМ-17,

Житомирський державний технологічний університет

### **ПРОБЛЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

*The development of the enterprise is a special kind of economic phenomenon, in which, in addition to technical and organizational progress, the qualitative difference between the interests of productive life and the property interests of the owners of production facilities becomes more significant and visible.*

Розвиток підприємства – це особливого роду економічне явище, в якому, крім технічного та організаційного прогресу, все більш значим і зримим стає якісна відмінність між інтересами виробничого життя і майновими інтересами власників виробничих об'єктів.

«Ефективне управління» – це сукупність заходів, методів і засобів, пов'язаних з цілеспрямованим регулюванням руху грошових, майнових та інтелектуальних цінностей, для просування головної ідеї, яка сприяє розвитку підприємства та допомагає отримувати додаткову вартість.

Основними компонентами системи управління розвитком є цільові функціональні підсистеми і підсистеми забезпечення управління розвитком підприємства для досягнення певного завдання. До цільових відносяться підсистеми, пов'язані з управлінням процесами впровадження нових технологій, реконструкцією, модернізацією існуючої технології, оновленням виробничого апарату і ін. При розробці цільових підсистем велике значення має правильне визначення системи цілей діяльності підприємства і, відповідно, цілей управління розвитком підприємства. З допомогою даної сукупності цілей спрямовується і регулюється весь процес розвитку підприємства.

В основі системи оцінки управлінських рішень лежить становище, згідно з яким всі серйозні управлінські рішення повинні прийматися з урахуванням їх впливу на величину вартості для акціонерів, а система оцінки повинна бути спрямована на досягнення конкретних показників, що призводять в підсумку до зростання ринкової вартості компанії.

Завдання стратегічного рівня контролю і оцінки в управлінні розвитком полягає в тому, щоб не допустити зриву, досягти стратегічних цілей в намічені терміни. При стратегічному контролі необхідний контроль цілей для установки і контролю процесів, за допомогою яких і реалізується діяльність. В цілому стратегічний контроль в діяльності при використанні управління розвитку можна сформулювати наступною формулою: «всі структури працюють на спільну мету». Тому результативний контроль дозволяє поєднувати виробничі можливості великого підприємства з гнучкістю і якістю обслуговування цільових груп клієнтів.

Об'єктами контролю можуть бути:

- фінансово-господарська діяльність підприємства в цілому;
- фінансово-господарська діяльність стратегічних підрозділів (напрямів);

- окремі види діяльності;
- фінансові, інформаційні та інші потоки;
- діяльність окремих менеджерів.

В економічній літературі, в основному зарубіжній, можна виділити два напрямки вироблення стратегії розвитку фірми:

1. Стратегія фірми визначається сформованими ринковими умовами, що склалася на ринку конкуренцією. Завдання фірми – діяти у відповідності зі сформованими ринковими обставинами, умовами «попиту-пропозиції» на ринку.

2. Стратегія фірми визначається в першу чергу її внутрішніми можливостями, її виробничим, технічним, кадровим потенціалом, ринок розглядається як об'єкт, який ніколи не можна вважати повністю сформованим або тим більше усталеним.

Про якість стратегічного плану діяльності фірми слід судити по чисто практичним критеріям;

- в якій мірі він зміцнює позиції фірми, розширює її можливості, щоб успішно конкурувати на ринку;
- якою мірою він підвищує шанси фірми на отримання переваг перед конкурентами;
- якою мірою він сприяє отриманню максимального прибутку.

Проведене дослідження дозволило зробити ряд висновків, що стосуються методологічних аспектів корпоративного управління щодо розвитку вітчизняних компаній, а також проблем організації ефективного планування та аналізу їх виробничо-господарської діяльності, які враховували б особливості підприємств акціонерної форми власності.

УДК 053.022

**Рудківська Анна Юліанівна**

к.е.н., доцент,

**Овчарська Анна Володимирівна,**

студентка гр. МОМ-17, ЖДТУ,

Житомирський державний технологічний університет

## **АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*The research analyzed the human potential as an element of personnel management. The most actual methods for managing the personnel potential of the enterprise are considered.*

На сьогоднішній день кадровий потенціал підприємства відіграє провідну роль у вирішенні науково-технічних, організаційних та економічних завдань для досягнення високих результатів господарювання. Ступінь забезпеченості підприємства робочою силою та раціональне їх використання значною мірою характеризують ступінь використання техніки та технології предметів праці, створюють умови високої конкурентоспроможності та фінансової стабільності [2].

Вченими зроблено значний внесок до теоретичного та практичного обґрунтування питань, пов'язаних з кадровим потенціалом. Дослідження у цій галузі вітчизняними фахівцями знайшли своє відображення в працях таких учених, як В.В. Онікієнко, Д.П. Богиня, О.А. Грішнова, А.М. Колот, М. Саєнко та інших. Однак, в умовах сучасних динамічних перетворень з'являються нові особливості і напрямки розвитку механізму ефективного використання кадрового потенціалу, які вимагають глибокого вивчення.

Успіх діяльності підприємства великою мірою залежить від кадрової політики на підприємстві. Її головне завдання забезпечити кожне робоче місце, кожну посаду персоналом відповідної кваліфікації. Реалізація кінцевої мети передбачає виконання багатьох функцій, які становлять систему основних елементів управління персоналом підприємств.

До цієї системи основних елементів управління персоналом входять:

- забезпечення підприємства кадрами;
- ефективне використання трудового потенціалу підприємств;
- проведення маркетингу кадрів підприємства;
- визначення кадрового потенціалу та його аналіз.

Для підвищення ефективності системи управління персоналом необхідно аналізувати і враховувати специфічні умови розвитку ринкової економіки в Україні. Величезну значимість для кожного підприємства, незалежно від організаційно-правової форми, має розробка методики оцінки, що дозволяє визначити дійсну ситуацію на підприємстві в області управління персоналом, виявити слабкі місця і надати рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності.

Враховуючи економічні передумови формування, розвитку та використання кадрового потенціалу, в тісному взаємозв'язку з іншими складовими економічного потенціалу підприємства, слід проводити його оцінку та аналіз.

Особливо важливо в умовах змішаної економіки є підготовка кваліфікованих спеціалістів.

В першу чергу слід розглядати не лише залучення у суспільне виробництво додаткової робочої сили, підвищення її кваліфікації, а й подальше розширення підготовки спеціалістів, підвищення насиченості кваліфікованими кадрами національного господарства. Збільшення чисельності спеціалістів і систематичне підвищення їх кваліфікації є необхідною умовою зростання виробництва, прискорення технічного прогресу, вирішення основного економічного завдання з реформування економіки та подолання кризових явищ.

Варто також розглянути найбільш актуальні методи щодо управління кадровим потенціалом підприємства. Форма використання цих методів визначається змістом задач таких функцій управління, як організування, стимулювання і регулювання.

Адміністративні методи є сукупністю способів із здійснення примусово-розпорядничого впливу, які засновані на ефективному використанні прямої дії, лідерства і влади. Ці методи можна охарактеризувати як здійснення управлінських дій на кадровий потенціал.

Економічні методи дають змогу шляхом активізації економічних інтересів об'єкта управління орієнтувати його діяльність на досягнення загальних цілей без безпосереднього втручання суб'єкта управління. Основою їх є матеріальна винагорода за продуктивну працю [1].

Використання в управлінні кадровим потенціалом економічних методів можливе тільки в тісному поєднанні й взаємозв'язку із соціально-психологічними методами. Оскільки ці методи є сукупністю способів впливу на духовні потреби й інтереси людей. Вони засновані на міжособистісних взаєминах, особистих досягненнях, реалізації своїх потенційних можливостей і зростанні як особистості.

Дія цих методів спрямована на створення сприятливих умов кожному працівникові підприємства, за яких він міг би розкрити свої здібності.

Отже, можна зробити висновок про те, що аналіз кадрового потенціалу, – основний елемент управління персоналом. Оскільки його результати допомагають керівнику обрати ефективну систему стимулювання.

Таким чином, ефективне функціонування будь-якої організації насамперед визначається ступенем розвитку її персоналу. В умовах

сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності її на ринку.

### **Список використаних джерел:**

1. Мартиненко М.М. Основи менеджменту / Мартиненко М.М. – Підручник. – К.: Каравела, 2005. – 496 с.

2. Михайлова Л.І. Проблеми формування та використання кадрового потенціалу / Л.І. Михайлова, С.Г. Турчина // Механізм господарювання і економіка динаміки в АПК / Вісник ХДАУ. Серія «Економіка АПК і природокористування». – 2001. – № 9.

УДК 334.02

**Тарасюк Галина Миколаївна**

д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту і туризму,

**Швець Віта Ігорівна**

студентка гр. ЗМО-17м,

Житомирський державний технологічний університет

## **УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**

*The conducted research enables us it is deep to learn essence of management of introduction of which innovative activity will be instrumental in the increase of efficiency of innovations.*

В сучасних тенденціях ринкової економіки інноваційна діяльність набуває деякої результативності в розвитку підприємницької діяльності. В усіх сферах господарювання управління інноваційною діяльністю спрямоване на залучення інновацій із зовнішнього середовища, що сприятиме конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином сформуємо власне визначення управлінню інноваційною діяльністю підприємства здійснює певні нововведення на певному підприємстві, що формує його конкурентні переваги на ринку та створює перспективні можливості у майбутньому підприємства.

Відповідно до визначення В.В. Стадника та М.А. Йохни, що управління інноваційною діяльністю – це складова менеджменту сучасного підприємства, що охоплює планування, організування та стимулювання інноваційної діяльності, реалізації інноваційних

проектів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцненню ринкових позицій підприємства [2, С. 74-75].

Управління інноваційною діяльністю на підприємстві передбачає залучення інновацій, які призведуть до зміцнення ринкової позиції підприємства, забезпечення перспектив розвитку, створення сприятливого інвестиційного клімату для підприємства тощо. Проте на різних підприємствах неоднакові можливості залучення інновацій за умови недостатньої кількості ресурсів.

Управління інноваційним розвитком підприємств передбачає прискорення розвитку фінансово-господарської діяльності за рахунок збільшення кількості підприємств, що включаються в процес відтворення інноваційних ресурсів .

Фактором інноваційного розвитку на виробничих підприємствах є: вдосконалення наукових основ інноваційного розвитку виробництва; вдосконалення, освоєння та використання інноваційних технологій на всіх видах підприємств промисловості; вдосконалення програм освіти і навчання персоналу для розвитку інноваційного виробництва; вдосконалення системи виробничої безпеки; створення, вдосконалення та розвиток систем управління інноваційним розвитком виробничого процесу.

За сучасних умов в ринковій економіці визначальним чинником є не просто наявність і оцінка підприємства, а саме оцінка відповідних інноваційних бізнес-процесів, їх інноваційного потенціалу як сукупність інноваційних технологій, прав власності та механізмів, що забезпечують очікувані доходи.

Управління інноваційною діяльністю – це складний процес, який несе ризик та загрозу для підприємства. Тому що впровадження нового тобто інновації у виробничу діяльність приносить зміни у фінансово-економічні показники діяльності підприємства, а саме: чистий дохід, собівартість, обсяги виробництва, продуктивність праці та ін. Управління інноваційною діяльністю є недостатньо дослідженим та новим на українському просторі, що потребує досвіду провідних вітчизняних та зарубіжних підприємств, які мають елементи управління інноваційною діяльністю, що сприятиме формуванню та розвитку інноваційної діяльності.

Інноваційний менеджмент – це управління інноваціями (нововведенням) в процесі якого задіяні всі функції управління на всіх рівнях виробництва [3].

Таким чином досліджуючи управління інноваційної діяльності є складовою менеджменту, яка охоплює його функції, а також реалізуючи інновації підприємство буде мати більш конкурентні



переваги на ринку. Розуміння менеджерами сутності та схеми здійснення управління інноваційною діяльністю матиме можливість підвищення ефективності та результативності інноваційного процесу підприємства, яке в свою чергу призведе до активності впровадження інновацій на підприємстві.

#### **Список використаних джерел:**

1. Жучок Т.М. Удосконалення підходів управління інноваційною діяльністю на промислових підприємствах регіону. / Т.М. Жучок // Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля № 4 (193) Ч. 2. – 2015. – С. 199-203.

2. Стадник В.В., Йохна М.А.. Інноваційний менеджмент / В.В. Стадник, М.А. Йохна // Підручник. – К.: Академвидав, 2006. – 464 с.

3. Теленчук В.С. Теоретичні засади управління інноваційною діяльністю підприємства / Електронний ресурс / В.С. Теленчук // – Режим доступу: <http://intkonf.org/telenchuk-vs-teoretichni-zasadi-upravlinnya-innovatsiynoyu-diyalnistyu-pidpriemstva/>.

УДК 331.103:658.29

**Тарасюк Галина Миколаївна**

д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту і туризму,

**Агаєв Рахман Газанфар огли**

студент гр. МОМ-17,

Житомирський державний технологічний університет

### **ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*The article deals with theoretical and methodological issues of labor organization at an enterprise. The factors influencing the organization of labor at an enterprise have been analyzed.*

Одним з чинників, що суттєво впливають на ефективність діяльності підприємства є вміння менеджерів організувати ефективну роботу всього підприємства. Проте цього можна досягти лише, якщо менеджери можуть раціонально організувати свою власну працю. Організація праці менеджера в апараті управління ґрунтується на розробці комплексу регламентів, які визначають місце і роль кожного структурного підрозділу апарату управління і

кожного працівника в системі управління, порядок взаємозв'язків між ними, норми взаємовідносин усередині апарату управління, форми впливу на діяльність об'єкта управління, способи контактів з навколишнім середовищем.

В умовах ринкової економіки різко підвищуються вимоги до менеджерів підприємств. Вони повинні постійно працювати над собою, щоб демонструвати в процесі виконання своїх функцій високі професійні та особисті якості. Праця менеджера відрізняється від праці інших працівників апарату управління. Вона має творчий характер. Менеджер повинен постійно з власної ініціативи шукати шляхи забезпечення ефективної роботи керованої системи і мобілізувати на це її персонал.

Наукова організація праці менеджера, забезпечує підвищення продуктивності його праці, ефективне використання ним робочого часу, здатність швидко приймати правильні управлінські рішення і, як наслідок, раціонально організувати роботу підлеглих. Саме тому так важливо правильно організувати управлінську працю та обирати для цього необхідні для конкретного підприємства методи і заходи.

Процес організації праці менеджера здійснюється на тій же основі, що і організація праці всього колективу. Організація праці базується на суспільних законах (закон розподілу праці, закон кооперації праці, закон переміни праці та ін.) і суб'єктивних організаційних принципах (принцип ритмічності, принцип пропорційності, принцип безперервності та ін.). Але у методах організацій управлінської праці є і особливості, що впливають із специфіки процесів управління організацією. Вони обумовлені відокремленням управлінської праці від праці виконавчої, яка є формою прояву розподілу праці у суспільстві.

Одним з ключових напрямків організації праці менеджера є планування діяльності. Проте перед початком планування необхідно встановити конкретні цілі, які хоче досягти менеджер.

Цілі є вихідною точкою планування діяльності, основою побудови організаційних відносин, на них базується система мотивації, яка використовується в організації. Крім того, цілі є точкою відліку в процесі контролю та оцінки результатів праці окремих співробітників, підрозділів та організації в цілому. Встановлення цілі – це свідоме виконання своїх дій для її реалізації. Це постійний процес, оскільки в процесі діяльності керівника може з'ясуватися, що ті або інші параметри змінилися, що призводить до необхідності зміни цілі. Саме в постановці цілей полягає основа

діяльності підприємства і його успішне майбутнє. Якщо у менеджера є усвідомлена ціль, то в цьому напрямі спрямовані й усі неусвідомлені сили менеджера, тобто цілі служать для концентрації сил на важливих напрямках.

Отже, організація праці – це система заходів, що спрямовані на упорядкування та систематизацію діяльності людей, для досягнення поставленої мети.

Організація праці менеджера підприємства тісно пов'язана з організацією всіх процесів управління у підпорядкованому йому апараті та істотно впливає на успіх управління в цілому, а отже і на успіх діяльності всього підприємства.

Результативність управлінської роботи значною мірою залежить від особистих ділових якостей керівника та його вміння використовувати існуючі методи організації роботи з колективом, організації свого власного робочого дня та вміння правильно розставити пріоритети своєї діяльності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Білоконенко В.І. Організація праці: конспект лекцій / В.І. Білоконенко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2004. – 136 с.

2. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: навч. посібн. / М.Д. Виноградський, О.М. Шканова. – К. : Кондор, 2002. – 518 с.

3. Золотарева Т.Н. Организация труда менеджера: Теория, методика, практика: монография / Т.Н. Золотарева, Г.И. Бритченко. – Донецк : ДГУЭТ, 2003. – 100 с.

УДК 331. 5

**Шевчук Вікторія Олександрівна**

студентка гр. ЗМО-17-М,

Житомирський державний технологічний університет

### **РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

*The personnel potential in the enterprise conditions was investigated and ways of improvement were offered.*

На теперішній час протягом десятиріччя відбувається перерозподіл структури живої трудової сили у бік скорочення обсягів її фізичної праці та збільшення розумової та творчої діяльності внаслідок використання прогресивних технологій. При

цьому підприємства значно скорочують штати або повністю мають відмову від трудомістких виробництв, завдяки автоматизації виробництва. Сьогодні на загальнодержавному рівні проголошується необхідність реформування науки, освіти, їх інтеграції з виробництвом, метою якого є досягнення інноваційного розвитку підприємств. Запроваджувати у життя ці поставлені завдання здатні висококваліфіковані кадри усіх категорій, освіта, досвід і творчий та розумовий підхід для яких є метою та засобом досягнення вищезазначених перетворень.

Таким чином, наукові пошуки тривають щодо основного питання перепідготовки та підготовки кадрів для ефективного формування кадрового потенціалу підприємства різною за формою господарювання та його розмірами, але попри все кадрове використання на підприємствах різного профілю є однією з головних умов його процвітання.

Кадровий потенціал підприємства – сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства, виходячи з їх віку, фізичних можливостей, знань і професійно-кваліфікаційних навичок [3, с. 25].

При здійсненні аналізу кадрового потенціалу застосовуються кількісні та якісні показники:

а) кількісні показники: середня чисельність працівників на підприємстві; його вікова та статева структура, стаж роботи працівників, рух кадрів та його укомплектованість;

б) якісні показники: кваліфікація працівника його навички та професійні якості, досвід роботи та професіоналізм працівника, соціально-психологічний клімат в середині підприємства та його згуртованість, корпоративна культура тощо.

При нинішніх умовах розвитку технологій та автоматизації виробничого процесу управління виробництвом повинні займатися висококваліфіковані кадри. Рівень кваліфікації персоналу залежатиме від ступеня забезпечення на виробництві засобів праці: використання автоматизованих машин, механізмів, матеріально-енергетичних ресурсів. Від форми і її методів організації праці залежить безпосередньо рівень кваліфікації персоналу.

Виробнича діяльність підприємства повноцінно залежить від кадрового потенціалу підприємства, адже без персоналу її успіх не буде досягнуто. Головне завдання постає перед підприємством – це кожне робоче місце забезпечити працівниками відповідно до його навичок та безпосередньо кваліфікації. При реалізації всіх цих елементів управління персоналом, ставить собі за мету виконання

багато функцій для ефективності кадрового потенціалу підприємства.

Шляхи щодо підвищення повноцінного використання кадрового потенціалу на підприємстві є підвищення продуктивності праці працівників, збільшення обсягів випуску продукції та інші економічні показники підприємства.

Також неодмінно потрібно провести такі заходи удосконалення кадрового потенціалу на підприємстві:

- провести атестацію працівників на знання та відповідність своєму робочому місці;
- працівники, які малокваліфіковані та взагалі без кваліфікації потрібно від них відмовитися або ж дати час на підвищення їхньої кваліфікації, але поки на їх місця прийняти персонал більш кваліфікованіший;
- необхідною умовою проводити ротацию персоналу;
- прийом працівників здійснювати на конкурсно-контрактній системі;
- організувати обов'язкове підвищення кваліфікації усіх працівників без винятку, а також освоєння суміжної професії працівниками підприємства.

Оскільки розвиток кадровим потенціалу підприємства є одним із головних елементів ефективної діяльності підприємства, то необхідно його розвивати та здійснювати повний контроль, що призведе до максимізації прибутку.

### **Список використаних джерел:**

1. Богдан Ю.М. Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства / Ю.М. Богдан // Економічний вісник Донбасу. – 2014. – № 1 (23). – С. 29-40.
2. Гринкевич С.С. Дослідження взаємозв'язку трудового та кадрового потенціалів / С.С. Гринкевич, Н.Р. Гураль // Економічний форум. – 2016. – №3. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekfor/2016\\_3/54.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekfor/2016_3/54.pdf)
3. Довбенко В.І. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник / В.І. Довбенко, В.М. Мельник. – 2-е вид., випр. і доп. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2016. – 232 с.

## **РОЛЬ ВИРОБНИЧИХ ВИТРАТ ЩОДО ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

*The cost of an enterprise is one of the most important objects of accounting. From how accurately and timely they are reflected in the accounting, the reliability of the financial result, which determines the subject of entrepreneurship, depends on. Management and production cost formation is the most complex element of the organization and development of the production and economic mechanism of enterprises.*

В Україні, протягом тривалого часу, здійснюється пошук шляхів вирішення проблем, що пов'язані із значними змінами економіки та підвищення уваги до поняття “витрати підприємства”. Як показує аналіз досвіду зарубіжних країн і сучасних тенденцій економічного прогресу, саме витрати підприємницької структури є одним з ключових понять ринкової економіки. Витрати підприємства в умовах досконалої конкуренції чинять визначальний вплив не тільки на розмір прибутку підприємства і можливості розширення його виробництва, але й на вирішення питання про те, чи залишиться підприємство на ринку взагалі, або вимушено залишить його.

Ринкова орієнтація економіки України потребує інтенсивної роботи з удосконалення управління витратами. Формування і розподіл витрат за видами продукції посилює контрольні функції управління витратами в процесі виробництва. Тим самим діяльність підприємства переорієнтовується на кінцевий фінансовий результат. Дані обліку витрат повинні використовуватись не тільки для їхнього визначення, але й для подальшого аналізу результатів діяльності господарюючих суб'єктів.

Досліджуючи витрати, такі вітчизняні і зарубіжні науковці, як С.Ф. Голов, Т.П. Карпова, Л.В. Нападовська, В.М. Панасюк, О. Попов, Ю.С. Цаль-Цалко стверджують, що витрати необхідно зменшити. З такою думкою можна посперечатись, адже у випадках деяких підприємств витрати, навпаки, необхідно збільшити задля отримання підвищення кінцевого результату (прибутку) або збільшення активів. Наразі, все ж таки правильним рішенням буде оптимізація або врегулювання витрат підприємства. Удосконалення

системи управління витратами повинно бути спрямоване на постійний пошук і виявлення резервів економії ресурсів, нормування їх витрат, планування, облік і аналіз витрат за їх видами, стимулювання ресурсозбереження і оптимізації витрат з метою підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності суб'єкта підприємництва. Таким чином управління витратами можна визначити як уміння заощаджувати ресурси та максимізувати віддачу від них.

Водночас, управління витратами підприємства є складовою управління підприємства загалом, і тому існує необхідність детального вивчення та вдосконалення саме формування рівня витрат, доходів і прибутків. Управління витратами полягає у цілеспрямованому впливові на витрати для зміни їх складу, структури або поведінки у зв'язку зі зміною умов виробничо-господарської діяльності підприємства. Для детального дослідження та аналізу впливу різних чинників на витрати необхідне створення єдиної системи управління витратами, яка забезпечить успішне функціонування підприємства на ринку, виробництво конкурентоспроможної продукції та наявності отримання прибутку.

Щодо формування системи управління витратами необхідно враховувати їхні особливості, як економічної категорії. *По-перше*, це динамізм витрат, це те, що вони постійно рухаються та змінюються. Так, у ринкових умовах постійно змінюються ціни на сировину та матеріали, комплектуючі деталі та вироби, тарифи на енергоносії та послуги. Оновлюється продукція, переглядаються норми витрат матеріалів, що відображається на собівартості продукції. *По-друге*, різноманіття витрат потребує застосування широкого діапазону прийомів та методів в управлінні ними, що ускладнюється відсутністю абсолютно точних методів виміру та обліку витрат. Важливе значення відіграє й те, що витрати складно й суперечливо впливають на економічний результат. Це пояснюється тим, що високий прибуток від виробництва продукції нерідко значно скорочується через високі витрати на її утилізацію та інше.

Ефективна система управління витратами створює основу високих темпів розвитку підприємства, досягнення необхідних кінцевих результатів його господарської діяльності та постійного росту його ринкової вартості.

Управління витратами на підприємстві передбачає виконання всіх функцій, властивих управлінню будь-яким об'єктом, розробку, прийняття та реалізацію рішень, а також контроль за їх виконанням. Функції управління витратами реалізуються через елементи

управлінського циклу: прогнозування та планування, організацію, координацію та регулювання, активізацію та стимулювання виконання, облік та аналіз.

Зокрема, планування – є однією з головних функцій системи управління витратами, являє собою економічне обґрунтування розміру витрат в плановому періоді для виробництва та збуту продукції підприємства певної кількості та якості. В ході планування витрат необхідно виявити резерви їх зниження, визначити очікуваний розмір витрат ресурсів. Прогнозування з відносною точністю повинно давати оцінку розміру витрат. Результати прогнозу оптимального співвідношення "витрати – результати" є вихідною базою для розрахунку максимально допустимих витрат в цілому та по окремим стадіям життєвого циклу на перспективу, для визначення кращої структури сумарних витрат та максимально можливих економічних результатів.

Отже, можна зробити висновок, що оптимізація витрат є загально визнаним способом вдосконалення діяльності підприємства та ефективним інструментом управління його розвитком. Управління витратами на підприємстві можна визначити як взаємопов'язаний комплекс робіт, які формують коригуючі впливи на процес здійснення витрат під час господарської діяльності підприємства, спрямовані на досягнення оптимального рівня (в межах допустимих відхилень) витрат в усіх підсистемах підприємства за виконання в них будь-яких робіт. Зрозуміло, що критерієм оптимізації у такому разі є мінімальні витрати.



UDK 911.2:338.48

**Romaniv Andriy Stepanovych**

Candidate of Geographic Sciences (Ph. D.), Docent  
National university of water and environmental engineering,  
Rivne city

**Romaniv Oksana Yakivna**

Candidate of Geographic Sciences (Ph. D.), Docent  
Zhytomyr State Technological University

**THE PROBLEMS AND PROSPECTS OF THE TOURISM  
DEVELOPMENT OF THE LOWER POLISSIA NATIONAL  
NATURE PARK**

*The Lower Polissia National Nature Park is created in 2013 for the purpose of conservation and sustainable use of landscapes with typical and unique natural complexes. The main goal of tourism development in the Lower Polissia National Nature Park is the formation of tourist product (competitive, relevant to the international standards), aimed at the most efficient use of tourism-recreational potential of the areas and the raising of social standards of local people.*

The Lower Polissia National Nature Park is one of the youngest ones. The name of the park stems from one of the peculiar geographical regions of Polissia (Ukrainian: «Мале Полісся»). The National Nature Park is situated on the terrains of the Iziaslav and Slavuta Raions of the Khmelnytskyi Oblast. The overall area of the park is 8,762.7 ha, including 2,764 ha given for permanent usage. On the territory of the park, the flora and fauna complexes are well-preserved, a large part is covered by forests, the picturesque Horyn Floodplain, picturesque lakes and swamps. The natural potential of this region creates all the conditions for recreation outdoors.

Without a developed tourist infrastructure, nature parks often get large uncontrollable recreational flows from the previous land users. This applies to the Lower Polissia National Nature Park as well. The development of long-term programmes for sustainable recreation and tourism forms introduction is current significance for nature park. Since the National Nature Park has launched recently, the development of adequate recreational-tourism product is not yet completed.

Among the most important directions of the park functioning is the development of ecological tourism and eco-educational activities. In 2015, the Lower Polissia National Nature Park was involved to the project, which was conducted by the Ukrainian association of active and ecological tourism, regarding the implementation of the model of Greenways ecotourism routes (green route) in Ukraine. Green routes - greenways - are multifunctional routes that pass along the natural corridors, historic trade routes, rivers, railways. Green routes meet the needs of the local residents and visitors equally, making at the same time significant contribution to reviving the local economy, development of small and medium businesses, especially in rural areas, and further growth of image.

An important priority in the development of recreational and tourist activities of the park has become a scientific tourism, as the territory of the park has considerable exploring potential. There are good conditions and experience in the park to carry out the scientific tours for botanists, zoologists, foresters. Thus, in the structure of the recreational facilities of Ukraine, the Lower Polissia National Nature Park has already entrenched ecotourism, scientific and exploring specialization.

Recreational and tourist initiatives of the Lower Polissia National Nature Park have many untapped reserves that could be associated with such promising areas of development: a) improving access to the key objects (Holy Lake, Terebizhi Lake) and the creation of new attractions; b) creation of a basic eco-educational tourism products: arrangement of eco-exploring paths, development of the eco-educational study and creation of eco-educational laboratory of the environmental monitoring; c) development of horse tourism and creation of horse routes; d) development and implementation of projects to create their own lodging base (campgrounds arrangement, houses for tourists) and development of the theme park "live" skansen).

For diversity of proposals addressed to the target group of tourists who are interested in environmental and scientific tourism, the Park should provide the ability to create other tourism products that will extend the length of stay of tourists in the territory and to increase revenues. Based on the available natural resources, ethnographic and cultural heritage, existing infrastructure we propose the development of such groups of the recreational and tourism products in the National Nature Park in partnership with the environmental, scientific, cultural and educational organizations: a) ecotourism product (based on the educational programs) with the appropriate information and educational infrastructure and thematic routes; b) ethnographic and cultural product

(based on training programs) with relevant teaching and exposal classes, demonstrative models like the "traditional agriculture", theme parks in collaboration with craftsmen and local communities; c) qualified product (active hiking, biking, horseback riding, fishing classes) on the basis of occupation of the natural resources and traditional experience.

While creating the tourism product in the Lower Polissia National Nature Park we should taken into account the peculiarities of the target segment of tourists in the Park. They are usually the tourists who aim leisure, entertainment, recreation, meetings with relatives during the holidays. These people do not have possibility to spend many days on the tour, but mostly travel during their weekend or holidays. They are very limited in money, so they are focused on the less comfortable travel conditions at lower prices. They are interested in outdoor recreation.

To generate a positive perception of the Lower Polissia National Nature Park as an attractive tourist region it requires significant marketing efforts which should be directed at improving the informational system, the deepening of market research in the field of tourism, stimulating the development of tourism infrastructure by attracting investment for reconstruction, construction of tourism objects.

For effective development of tourism, it is necessary not only to provide basic and additional services, but also to promote and develop complex tourism products, which, in many cases, have a thematic character.

#### **List of references:**

1. НПП "Мале Полісся". URL: <http://malepolisja.in.ua>
2. Про створення національного природного парку «Мале Полісся» / Указ Президента України від 2.08.2013 року № 420/2013. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/420/2013>

УДК 379.85

**Давидюк Юлія Володимирівна**

к.е.н., доцент,

**Кулик Леся Віталіївна**

студентка гр. ТЗ-1,

Житомирський державний технологічний університет

## **СТАН ТА МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІЗНАВАЛЬНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ**

*The features of cognitive tourism are defined, as well as the state and possibilities of its development in Ukraine.*

Всі види рекреаційної діяльності все більше переплітаються між собою, тому важко виокремити суто пізнавальні види туризму, які б не поєднувалися з лікуванням, активним відпочинком та розвагами. Варто зазначити, що елементи саме пізнавального туризму мають місце практично в усіх видах рекреаційної діяльності. Крім того, пізнавальний туризм не чітких географічних границь та обмежень, географія таких турів дуже велика.

Пізнавальний туризм – це різнопланові туристичні подорожі, поїздки, а також походи, основна ціль яких відвідування центрів туризму, регіонів, пам'яток місцевого та світового масштабу [6]. Пізнавальний туризм є вираженням прагнення людини розширити свій кругозір, скласти уявлення про те, як живуть інші країни і народи, які їх досягнення в науці, мистецтві, техніці та побуті. Досить часто пізнавальний туризм називають також культурно-пізнавальним. Ключовим завданням цього виду туризму є підвищення культурного рівня людей під час подорожі, задоволення їх культурних потреб.

Екскурсія є невід'ємною частиною пізнавального туру, в процесі екскурсії учасники мають можливість пізнавати навколишній світ, природні явища, освіту, історичні ситуації, побутові елементи, пам'ятки місцевості, міста, регіону та ін. [2].

На пізнавальних турах з туристами працюють досвідчені гіді-екскурсоводи. Існують два різновиди пізнавальних турів - стаціонарні тури та маршрутні тури. Стаціонарні тури – це тури з перебуванням туристів в одному місті, туристичному центрі. Маршрутні тури – тури з відвідуванням декількох міст і центрів, визначних пам'яток, вибудоване у вигляді маршруту подорожі.

Розвиток пізнавального туризму як пріоритетного напрямку бізнесу є важливим чинником сприяння покращенню показників соціально-економічного розвитку, створення додаткових робочих місць, зростання ВВП та ВРП, а також підвищення іміджу держави на міжнародному рівні [4].

Активізація пізнавального туризму сприяє збереженню культурної спадщини та розвитку національної культури загалом. Саме тому, багато держав приділяють особливу увагу формуванню якісної пропозиції у сфері пізнавального туризму, визначаючи власні його концепції [3]. Ефективне функціонування сегменту пізнавального туризму забезпечує капіталізацію культурних ресурсів та сприяє комплексному розвитку держави [1].

Ринок пізнавального туризму досить широкий, він у меншій мірі залежить від вікової приналежності туристів, більшою – від кола

його інтересів. Нове розуміння культури й усвідомлення необхідності збереження культурного різноманіття у світі розширюють перспективи пізнавального туризму, як ресурсу регіонального розвитку, впливу на соціальну й культурну сферу, екологію, зовнішньоекономічну діяльність і міжнародні відносини.

В Україні є пам'ятки культури світового значення, але слабкість організації, в деяких випадках, неосвіченість гідів, відсутність належної інфраструктури призводять до зменшення чисельності іноземних і вітчизняних туристів, що бажають відвідати культурні ландшафти України [5].

Вважаємо, що звернення до наукових з метою розробки та впровадження дієвих механізмів розвитку пізнавального туризму дозволить більшості регіонів України сформуванати реальні можливості економічного, соціального й культурного піднесення.

#### **Список використаних джерел:**

1. Андреев Г.О. Развитие познавательного туризма – перспективный напрямок у справі збереження культурної спадщини України // Український центр культурних досліджень, 1994-2010 рр./ Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.culturalstudies.in.ua/knigi\\_6\\_2.php](http://www.culturalstudies.in.ua/knigi_6_2.php)

2. Голубнича С.М. Основи екскурсійної справи: Навч. посібник (рос. мовою) / Донецьк. ін-т турист. бізнесу. – Донецьк, 2003. – 236 с.

3. Кузьмук О. Пізнавальний туризм як інструмент формування національної ідентичності / О.Кузьмук // Аналітична записка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://old.niss.gov.ua/Monitor/desember08/23.htm>

4. Кулік В.В. Пізнавальний туризм як компонент соціокультурної діяльності / В. В. Кулік // Мультиверсум. – 2008. – № 76. – С. 32-39.

5. Мікула Н.А. Культурні ресурси як джерело унікальних конкурентних переваг регіону / Н.А. Мікула, О.І. Дацко // 36. наук, праць ПВНЗ «Буковинський університет». – 2010. – № 6. – С. 111-119.

6. Портал освітньо-інформаційних послуг «Студентська консультація» [Електронний ресурс]: Пізнавальний туризм – Режим доступу: <http://studcon.org/piznavalnyy-turyzm>

**Давидюк Юлія Володимирівна**  
к. е. н., доцент,  
**Кушер Вікторія Сергіївна**  
студентка гр. ТЗ-1,  
Житомирський державний технологічний університет

## **МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАПОРУКА УСПІШНОЇ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА В СФЕРІ СЕРВІСУ І ТУРИЗМУ**

*The urgency of development and use of effective tools of motivation of personnel of enterprises operating in the field of service and tourism is substantiated.*

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, визначають межі і форми виконуваних дій та додають їм спрямованості, яка орієнтована на досягнення визначених цілей.

При самих детальних та ґрунтовних планах, ефективній організаційній структурі, сучасному устаткуванні (оргтехніці, засобах збору й обробки інформації), але без застосування мотиваційних інструментів досягти запланованих стратегічних результатів неможливо жодному підприємству. Людину до активних дій, в тому числі і до праці, спонукає необхідність задовольняти різні потреби.

Виконувати якісно свою роботу мотивує винагорода. Винагорода – це те що, людина вважає для себе цінним, іноді набагато більше ніж просто гроші [3]. Вважаємо, що праця мотивована максимально тільки тоді, коли працівник може задовольнити свої потреби виключно за допомогою своєї трудової діяльності.

Стимулювання персоналу сервісних підприємств з урахуванням мотивації спрямоване, насамперед, на підвищення якості обслуговування споживачів, зростання професійної майстерності, а також на заохочення до внесення пропозицій щодо вдосконалення різних функціональних напрямів діяльності. Саме з цією метою організації використовують стимули у вигляді грошових премій, подарунків, безкоштовних поїздок, конкурсів професійної майстерності, навчання, можливості просування по службі.

Для формування мотиваційних стимулів персоналу, велику увагу організації індустрії сервісу і туризму повинні приділяти питанням

інформування працівників про стратегічні цілі компанії, її історії, прийнятих методах і стилі управління, структуру, функції, завдання та відповідальності, що покладаються на осіб, що займають ті чи інші посади [1].

Основна мета управління – створення оптимальних умов (організаційних, технічних, соціальних, психологічних тощо) для реалізації завдань підприємства, досягнення гармонії між індивідуальними трудовими процесами, координації діяльності робітників заради досягнення конкретних запланованих результатів. Відтак управління – це, насамперед, робота з працівниками підприємства [2].

Однією з потреб кожної людини є потреба у вільному часі й сприятливому режимі робочого часу. З урахуванням цього до пріоритетних напрямів посилення мотивації трудової діяльності управлінців відносять регулювання робочого часу та заохочення їх вільним часом.

Світовий і вітчизняний досвід свідчать, що за останні роки в практиці роботи підприємств сфери сервісу і туризму запроваджено ряд моделей гнучкої організації робочого часу з індивідуалізацією їх застосування та з метою підвищення ролі вільного часу. Взагалі варто зазначити, що саме сфера сервісу і туризму в цьому сенсі є дещо специфічною, так як передбачає безпосередню роботу з людьми і для людей, що визначає додаткові вимоги до якості персоналу.

Необхідно пам'ятати, що запорука успішної і стабільної роботи полягає в умінні використовувати весь потенціал співробітників. А для цього персонал компанії повинен бути мотивованим у своїй діяльності. Отже, мотивації трудової діяльності займає одне з провідних місць в управлінні персоналом організації, яка функціонує в сфері сервісу і туризму.

Зважаючи на те, що саме людський фактор є визначальним для підприємств індустрії сервісу і туризму, тому саме зусилля працівників формують їх продуктивність, ефективність та успіх.. Отже, керівництво компанії має замилюватись про необхідність впровадження і розвитку системи мотивації підприємств, а для того щоб скласти ефективну систему мотивації необхідно володіти чітким уявленням про особливості і мотиви як групової, так і індивідуальної поведінки своїх співробітників.

### Список використаних джерел:

1. Саак А.Е., Пшеничних Ю.А. Менеджмент в соціально-культурному сервісі і туризмі: Навчальний посібник. – СПб.: Пітер, – 512 с.: Ил. – (Серія «Навчальний посібник»), 2007.
2. Мотивація і стимулювання праці / О. Єськов // Економіка України. – 2001. – №2. – С. 82-83.
3. Уткін, Е.А. Мотиваційний менеджмент. – М.: ЕКМОС, 2000.

УДК 338.48

**Мілінчук Ольга Володимирівна,**

к.е.н., доцент,

**Стельмащук Ярослав Ігорович,**

студент гр. ТЗ-1,

Житомирський державний технологічний університет

### ФЕНОМЕН РОЗВИТКУ ФУТБОЛЬНОГО ТУРИЗМУ

*The impact of fans on organization football tourism is determined. The issues of football tourism development are generalized in the article. The main facts that influence the football tourism development in the word are proved.*

Термін футбольний туризм застосовується до футбольних уболівальників, які представляють собою учасників різних фан-клубів і відвідують футбольні матчі не тільки в межах країни, а й за кордоном. Особливо яскраво цей вид туризму проявляється на європейських і світових чемпіонатах з футболу.

На феномен розвитку футбольного туризму впливає ряд чинників, основними з яких є наступні:

1. Соціальні та базуються на бажанні й прагненні уболівальників відвідати різні футбольні матчі національного, європейського та світового масштабу.

2. Організаційні, що сформовані пропозицією туристичних фірм, які з огляду на сучасні світові тенденції, розробляють футбольні тури. Організація подібного туру включає покупку квитків на матчі, бронювання готелів (головним чином, розташування готелю в безпосередній близькості від місця проведення події), надання додаткових екскурсій. Важливу роль при організації екскурсій відіграє відвідування музеїв футболу. Найбільш популярними і масштабними є Національний музей футболу в Престоні (Англія). Це унікальний музей футболу, в якому зібрані незвичайні і



легендарні експонати, що мають відношення не тільки до британського, а й до світового футболу в цілому. Серед експонатів – м'ячі та футболки зі столітньою історією, перші футбольні програмки і афіші, і навіть м'яч, яким Девід Бекхем забив пенальті Аргентині на Чемпіонаті Світу в 2002 році.

3. Економічні чинники. Футбольний туризм приносить чималий дохід містам і країнам, які проводять різні чемпіонати з цього виду спорту. Дану тенденцію можна спостерігати на прикладі маловідомого в туристичному світі провінційного міста Великобританії – Манчестер. Місто має великий дохід від футбольного туризму, особливо в роки, коли тут проходять фінали найбільших спортивних форумів (фінали Ліги Європи, Ліги Чемпіонів), грандіозні матчі яких проходять на двох знаменитих стадіонах міста, що належать клубам Manchester United і Manchester City. В цей час готелі міста повністю заповнені, проте футбольні фанати поповнюють міський бюджет ще тим, що набувають різну атрибутику футбольних команд, а також відвідують торгові центри і розважальні заклади.

«MasterCard» опублікував результати дослідження, присвяченого новому поколінню футбольних уболівальників, які в Європі в сукупності витрачають 35 млрд. € кожен сезон, на які можна було б профінансувати будівництво 100 таких стадіонів, як мюнхенська «Альянс Арена», купити 372 таких гравців, як Кріштіану Роналду, або 562 таких гравців, як Фернандо Торреса. Відповідно до опублікованого дослідження, одна чверть європейських футбольних уболівальників (41 мільйон) – це «Фанати без кордонів», причому найпопулярніша іноземна команда «Барселона» (29%), за якою слідують мадридський «Реал» (10%) і «Манчестер Юнайтед» (8%).

4. Глобалізація. Інститут спорту, бізнесу і суспільства європейської бізнес школи (EBS) в Німеччині виявив три мега-тренда, які привели до появи футбольного туризму. По-перше, підвищення мобільності – оскільки міжнародні подорожі стали простішими і недорогими, зарубіжні клуби більше не знаходяться поза досяжністю. По-друге, нові медіаканали дали можливість фанатам отримати легкий доступ до інформації клубу і зв'язатися з фанатами за кордоном, і в результаті «фанати без кордонів» відчують себе більш залученими в життя клубу. По-третє, поява зоряних гравців і тренерів зі статусом «селебріті» більше не обмежена мовними і культурними відмінностями, і це сприяє згуртуванню фанатів з різних країн.

5. Маркетингові чинники. Розвиток футболу, участь футбольних команд і проведення в країні різних європейських та світових матчів, створення унікальних музеїв футболу, призводить до позиціонування позитивного іміджу країни і сприятливо впливає на розвиток не тільки футбольного, а й інших видів туризму. Найчастіше тури на футбол відбуваються в країни, які володіють світової футбольної популярністю. До них можна віднести Англію, Німеччину, Бразилію, Францію, Іспанію та Італію.

Однак справжніх уболівальників і любителів футболу потрібно готувати, щоб вони гідно представляли в інших країнах свою країну. Для цього є спеціальні спортивні табори, які дозволяють вирішувати завдання інтелектуального і фізичного розвитку молодих людей. Такі табори можуть носити і міжнародний характер, тоді молодь має унікальну можливість познайомитися зі своїми однолітками з інших країн і отримати додаткову мовну практику. Комплексний підхід до організації спортивних таборів дозволяє зняти напруження в спілкуванні молоді з різних країн і сприяє підвищенню культурного рівня всіх учасників. З таких молодіжних спортивних таборів виходять добре навчені і культурні футбольні туристи, які гідно представляють країну на різних міжнародних футбольних турнірах.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ангелина И.А., Астахова М.И. Факторы развития футбольного туризма как одного из инновационных направлений в туризме //Научно-методический электронный журнал Концепт. – 2015. – Т. 33. – С. 61-65.

2. Rudkin S., Sharma A. The Impact of Football Attendance on Tourist Expenditures for the United Kingdom. – 2017.

УДК 338.48-44

**Пашенко Ольга Петрівна**

к.е.н., доцент,

**Солопій Ольга Володимирівна**

студентка гр МО-59,

Житомирський державний технологічний університет

### **РОЛЬ СІЛЬСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ В РОЗВИТКУ ПОЛІСЬКОГО РЕГІОНУ**

*The role of rural green tourism in the socio-economic life of the Polissya region is considered. The advantages and disadvantages of the*

*development of this industry in the region, both state and regional, are determined, possible ways of improving development.*

Українське село – це історія, що зберегла в собі культуру нації, а саме: архітектурна спадщина, самобутній побут, природні ландшафти, копалини та рекреаційні ресурси. Наші села збагачені природними ресурсами та добрими і працьовитими людьми. Проте відсутність капіталовкладень тягне за собою надлишок робочої сили, тому почали розвиватись галузі, які не потребують для свого розвитку значних коштів. До них і відноситься зелений, сільський туризм, котрий давно вже практикується в Україні, а сааме в гірських регіонах та поблизу моря. По всій території країни існують усі передумови розвитку відпочинку в селі з використанням природного і культурного потенціалу відповідно до його регіону, що дає можливість дещо вирішити проблему зайнятості місцевого населення та покращення його добробуту так і соціально-економічної ситуації даної місцевості. Та нажаль, є регіони, котрі відстають по більшості показників соціально-економічного розвитку через занепад традиційних промислових та сільськогосподарських галузей, таким регіоном є Полісся [2].

Тому варто звернути увагу на пошук внутрішніх ресурсів, зокрема таких як розвиток туристичної індустрії в сфері сільського зеленого туризму.

Зелений туризм базується на використанні сільських поселень для відпочинку та оздоровлення також краєзнавство й ознайомлення з історичними пам'ятками.

Поліський регіон має сприятливі умови, які сприяють розвитку сільського туризму такі, як:

- природно-рекреаційні ресурси (досить чисте та безпечно довкілля, сприятливий клімат, водні ресурси, зокрема мінеральні родовища, різномайття рослинного та тваринного світу);
- багата історико-культурна спадщина (архітектурні споруди, тутешні ремесла та промисли, звичаї, обряди, традиції святкувань);
- вигідне транспортно-географічне положення (транспортна доступність поселень, прикордонне розташування) [3].

Окрім даних переваг існує ряд проблем, котрі блокують розвиток туризму.

По-перше, не існує чіткої нормативно-правової бази сільського туризму: процес організації й функціонування даного сектору туристичної сфери регулюється Законом України «Про туризм» та Законом України «Про особисте селянське господарство» [1].

По-друге, суб'єктом туристичної господарської діяльності у забезпеченні відпочинку на селі виступає сільська (переважно селянська) родина, котра надає житло та харчування (переважно вироблене у домогосподарстві), організовує програму дозвілля та гарантування безпеки. А це означає, що весь процес лягає на плечі, можливо, не зовсім обізнаного «туроператора» – господаря, дії якого не підкріплені законодавством.

По-третє, для організації сільського туризму потрібні інвестиції, вклад в оформлення садиб та необхідних матеріалів, літератури та поширення реклами.

Підбиваючи підсумки варто зазначити, що можливості розвитку сільського туризму на Поліссі є, але сам по собі він існувати не може, оскільки потрібна підтримка і постійна стимуляція розвитку. Одне з найперших – це інформаційне забезпечення розвитку зеленого туризму, адже половина пересічних громадян України повністю захоплена даним видом відпочинку, а інша взагалі не сприймає дану форму дозвілля. Це пов'язано з необізнаністю громадян, яку необхідно вирішувати за допомогою реклами, засобів масової інформації чи проєктів підтримки сільського відпочинку. Наступне – це створення стимулюючої та заохочувальної законодавчої бази (заохочення до самозайнятості сільського населення, чітке регламентування даного виду діяльності, належне оподаткування). Також дуже важливим є залучення інвестицій для формування іміджу, залучення українських та іноземних туристів, закупівлі необхідних матеріалів та засобів для обслуговування туристів.

У цьому контексті сільський зелений туризм слід розглядати як одне з важливих явищ сучасності, підпорядкованих дії об'єктивних законів розвитку суспільства, економічна сутність якого спрямована на підвищення зайнятості сільських мешканців, зростання їх доходів та підвищення життєвого рівня в цілому [4].

### **Список використаних джерел:**

1. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 р. № 325/95-ВР в редакції Закону від 18.11. 2003 р. № 1282-IV. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр>

2. Житомирський туризм: ідеї є, реалізація кульга [http://zhitomir.today/news/analytics/zhitomirskiy\\_turizm\\_ideyi\\_ie\\_realizatsiya\\_kulgaie-id9647.html](http://zhitomir.today/news/analytics/zhitomirskiy_turizm_ideyi_ie_realizatsiya_kulgaie-id9647.html)

3. «Спілка сільського зеленого туризму України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.greentour.com.ua/en>

4. Перспективирозвиткусізьського зеленого туризму в Україні[Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/kudinova.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/kudinova.htm)

UDK 338.48:640.4

**Romaniv Oksana Yakivna**

Candidate of Geographic Sciences (Ph. D.), Docent, Associate Professor  
Zhytomyr State Technological University

## **DEVELOPMENT OF THE SMEs HOTELS IN THE RIVNE REGION**

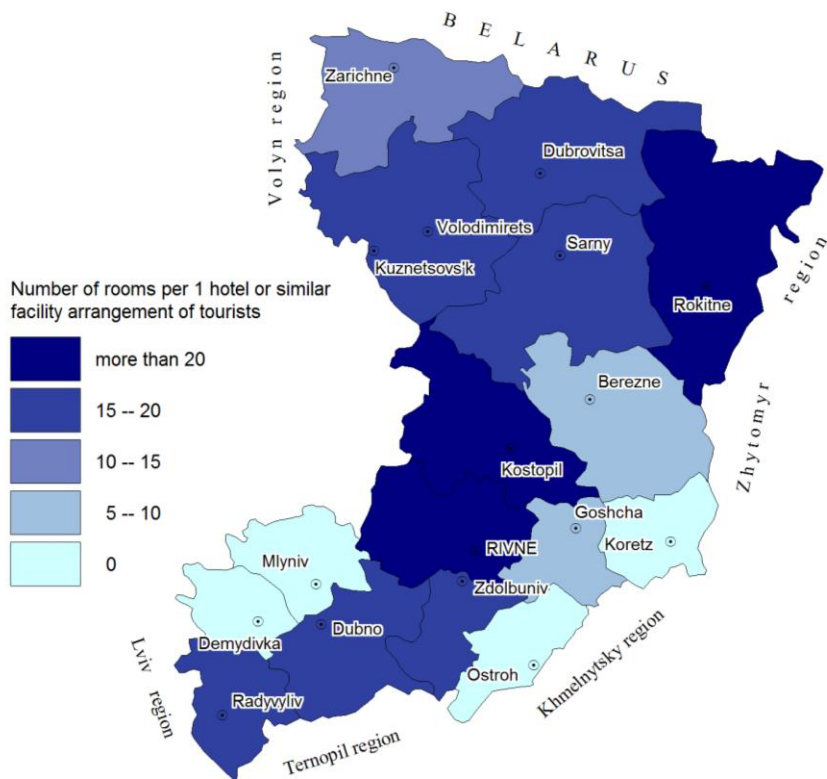
*Hospitality - an important sector of the economy of the Rivne region. The share of small enterprises in this sector in last years has increased. Support of small business is connected to the need to compensate for unequal conditions, which are the small businesses in comparing with large enterprises. World experience would be useful in the formation of the hotel business incubator model in Rivne region.*

An important course of development and reinforcement of the economy and formation of a competitive environment is the interaction of big, small and medium enterprises. The changes in the socio-economic situation of the country, new globalization challenges actualize the need of researches in the area.

Among all collective tourist accommodation facilities of Rivne region the hotels have the largest share in terms of number of institutions – nearly 50%, they concentrated above 36% of the capacity of all tourist accommodation establishments. Hotels account for above 80% of the people served. Hotels are concentrated in towns which serve important social and economic functions. In the territorial aspect 44% of the capacity of hotels is located in the regional center. In the early 2000's the level of availability of hotels (the number of hotel beds per 1 thousand of population) in Rivne region was close to the average in Ukraine, and in the following years became significantly behind. Now the availability of the hotels in the region was nearly 2,5 times lower than the average in Ukraine [4]. Therefore, the region need for the improvement of the hotel economy.

Fig. 1. shows that on average hotels are small in size (15-20 rooms). According to statistics in the sphere of "Temporary accommodation and organization of food" small enterprises constitute 94%, including 75% - micro-enterprises. Moreover, the share of small enterprises in this sector

in last years increased. Small businesses dominate by indicators of employment and by the sales also.



**Fig. 1.** The number of rooms in hotels and in similar accommodation institutions

Recently in the world there is a tendency to increase the capacity of new hotels. Construction of larger hotels caused primarily by economic considerations. However, domestic and foreign experts note that the increase in hotel capacity is appropriate to a certain limit, after which the hotels become difficult to manage [2]. That's why world hotel room capacity is mainly concentrated in small and medium hotels. Such well-known brands as Mittendrin, Garni-Hotel An der Weide, Berlin Potsdamer Platz, Pension Funk, Luna Hotel and others prefer the development of small hotels.

According to the analysis of hospitality experts, now in Ukraine there is a trend of rapid development of small forms of hospitality, especially in

major regional centers, resort areas, near major highways [1]. For the establishment and functioning of small hotels contributed a number of factors, which is a set of significant differences over larger enterprises of the hotel industry (Table 1). Support of small business is connected to the need to compensate for unequal conditions, which are the small businesses in comparing with large enterprises. In order to maintain the development of business structures during their formation, in many countries, business incubators are created [5].

**Table 1**

Promoting and impeding factors for the development of the small hotels  
[1], [3], [4]

Favorable factors	Impeding factors
1. The need for small financial investments at relatively high incomes. 2. A higher load ratio even in the early years of operation, as compared with large hotels. 3. Profitability of small hotels is about 18%, while the corresponding figure for the large hotels is on the level of 8-10%. 4. Payback period of small hotels range between 3 and 5 years, and for the hotel complexes it is 7 years on average. 5. Possibility to arrangement a small hotel in the "old" fund. 6. Personification of service. Flexible pricing system.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lack of legal framework in a sphere of accommodation means of small capacity.</li> <li>– Lack of training and advanced training systems in management and maintenance of small means of accommodation.</li> <li>– Imperfection of certification procedures.</li> <li>– The absence of a cheap and effective computer aided management of small means of accommodation.</li> <li>– The lack of an effective system of hotel services promoting.</li> </ul>

Consider the example of Finland. In Finland creating by municipalities of Agencies of economic development and business incubators is quite common and effective practice. The main task of the Agency - not profit, but business development in the municipality, job creation, promotion of cities. Business incubator services: assistance in developing of business plan and associated financial calculations; informational support and assistance in investment obtaining; required accounting, legal and management training; advice from mentors in specialized issues. This experience would be useful in the formation of the model of business incubator creation in Rivne region.

**List of references:**

1. Влащенко Н.М., Носко С.О. Розвиток малих готелів в готельному бізнесі України. URL: [eprints.kname.edu.ua/29603/1/40.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/29603/1/40.pdf)

2. Марцин Т.О., Бурак Т.В. Сучасні тенденції розвитку ринку готельних послуг України. URL:[www.sworld.com.ua/simpoz2/141.pdf](http://www.sworld.com.ua/simpoz2/141.pdf)

3. Мусакин А. Мини-отели это не просто маленькие гостиницы // Гостиничный & Ресторанный бизнес. – 2007. - №1. – С. 56-57.

4. Романів О.Я., Трусова Т.С., Бричка Р.П. Тенденції розвитку готельного господарства Рівненської області // Туризм і гостинність в Україні: стан, проблеми, тенденції, перспективи розвитку : матер. II Міжнар. наук.-практ. конф. (16.10.14 р., м. Черкаси). – Черкаси: Брама-Україна, 2014. – С. 314-319.

5. Technology incubators: nurturing small firms. URL:[www.oecd.org/sti/inno/2101121.pdf](http://www.oecd.org/sti/inno/2101121.pdf)

УДК 911.3

**Смалійчук Ганна Володимирівна**

к.г.н, завідувач навчальної лабораторії комплексного атласного картографування,

**Смалійчук Анатолій Дмитрович**

к.г.н, доцент,

Львівський національний університет імені І. Франка, м. Львів

### **НОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ГЕОГРАФІЇ ТУРИСТІВ ЛЬВОВА (НА ПРИКЛАДІ МІНІ БУТІК-ГОТЕЛЮ)**

*Our investigation deals with drivers for the development of the industry of hospitality in Lviv and its consequences on the market using mini-hotel as a case study. Covering the Lviv's advantages on the European map of touristic destination in the leading international mass-media as well as improving of air and train connections of the city with rest of Europe boosted the development of international tourism. The main feature of the mini-hotel in Lviv found in this study was a higher share of single visitors and less portion of tourists from countries like Poland, Turkey, and Belarus at the expense of other European states.*

Індустрія гостинності є дуже вагомим джерелом доходу та промоції багатьох країн та міст світу. Зокрема, це стосується і міста Львова, яке вважається туристичною та культурною столицею України. Дослідження цього сегменту сфери послуг є надзвичайно актуальним, оскільки індустрія гостинності дає поштовх для розвитку інших галузей економіки, а саме: 1) будівництва готельних, відпочинкових та торгівельно-розважальних закладів;



2) транспортної, інформаційної, телекомунікаційної інфраструктури; 3) торгівлі; 4) освіти та тренінгової діяльності. Усе перелічене стосується Львова у більшій мірі, ніж будь-якого іншого міста в Україні.

Позитивну динаміку розвитку індустрії гостинності Львова можна розглядати як наслідок впливу низки сприятливих чинників. Одним з визначальних для зростання кількості іноземних туристів у Львові є присутність міста у світових рейтингах туристичних дестинацій. Наприклад, британське видання The Telegraph рекомендує обов'язково відвідати Львів у 2018 році. У цьому рейтингу місто займає п'яте місце серед 12. Натомість британська газета The Independent назвала Львів найкращим місцем для проведення зимового відпочинку. У іншій публікації цього видання за листопад 2017 року Львів та Дніпро посіли два перших місця у рейтингу найбільш доступних для проживання європейських міст серед інших 26-ти, що потрапили до переліку. До аналогічного рейтингу американського видання Business Insider Львів потрапив ще у 2016 році. Також авторитетне видавництво, що спеціалізується на туристичних путівниках Lonely Planet назвав Львів серед топ-5 міст Європи, які варто відвідати у 2016 році.

Промоція міста за межами України приваблює все більше іноземних туристів, проте іншим суттєвим чинником зростання їхньої кількості є покращення транспортного сполучення із закордоном. Насамперед, за останні кілька років відбулося значне розширення географії прямого авіасполучення Львова. Що особливо важливо, з міжнародного аеропорту "Львів" ім. Данила Галицького у 2017 р. розпочала виконувати рейси найбільша лоу-кост авіакомпанія в Центральній та Східній Європі, а також найбільший лоу-кост авіаперевізник в Україні компанія Wizz Air. Загалом регулярні авіаперевезення здійснюються 16 авіаперевізниками на понад 30 напрямках. У 2017 р. загальний пасажиропотік львівського аеропорту зріс на 46% порівняно з 2016 р. та перевищив 1 млн. пасажирів [2]. Отримало розвиток також міжнародне залізничне сполучення Львова. Зокрема, 2017 р. з'явилися нові залізничні маршрути сполученням Львів-Краків та Львів-Варна, а також курсує потяг класу Інтерсіті+ сполученням Київ-Перемишль з зупинкою у Львові. Сукупним результатом промоції міста є 2,7 млн. туристів, які відвідали Львів у 2017 р. та загалом витратили 20,5 млрд. гривень [1].

Індустрія гостинності є надзвичайно динамічною сферою економіки, яка в умовах жорсткої конкуренції вимагає

безперервного креативного удосконалення. В результаті з'являються все нові і нові "родзинки", такі як крафтові та тематичні ресторації, а також нішеві заклади розміщення туристів. Останні борються за відвідувачів пропонуючи все більший спектр супутніх послуг або ж ексклюзивні умови перебування. Одна з останніх світових тенденцій сфери гостинності це поява бутік-готелів. Найчастіше це міні-готелі з загальною місткістю до 20 номерів. Вони користуються попитом, адже є надзвичайно цікавими та пропонують більше індивідуальних послуг, ніж великі мережеві готелі. Проте такі готельні заклади зазвичай не є об'єктами ґрунтовних досліджень у галузі туризму через відсутність доступу до інформації про їхню роботу, а також недооцінку їхнього внеску у загальний розвиток індустрії гостинності, порівняно із мережевими закладами. Тому метою нашого дослідження було проаналізувати роботу міні бутік-готелів, на прикладі одного, що був згаданий у одній з вищезазначених публікацій британської преси.

Міні бутік-готель приваблює туристів історичною будівлею, зі смаком відреставрованою у стилі доби Австро-Угорської імперії, концептуальними, затишними, гарно укомплектованими номерами і атмосферою аристократичного дому. Готель має дуже вдалу локацію, оскільки знаходиться в престижному районі Львова та водночас у пішій доступності від історичного центру міста. Невелика кількість гостей дозволяє забезпечити індивідуальний підхід до кожного з них. Натомість конкурентною перевагою об'єкту є невисока ціна у порівнянні з іншими готелями цього сегменту ринку.

Обирають даний тип готелів переважно гості віком від 30 до 50 років (66% усіх розміщених), більшість з яких при цьому користується популярними сервісами для бронювання житла. Основну частину заселення готелю, практично в однакових пропорціях (по 40%) формують відвідувачі, що подорожують самі та гості, які відпочивають парами по двоє осіб. На сім'ї з дітьми припадає лише 20% бронювань.

Метою відвідин Львова 40% гостей готелю вказали ділову. Зростання кількості бізнесових, освітніх та тренінгових заходів у вигляді всеукраїнських та міжнародних конференцій, семінарів та форумів, які приймає Львів, значно посприяло такій ситуації. Значна частина таких гостей досліджуваного готельного об'єкту, в тому числі іноземних, мала на меті відвідати заходи організовані Українським католицьким університетом, а відкриття восени 2017

року Центру імені Шептицького при цьому університеті посилюватиме місце Львова у даному сегменті туризму.

Географія гостей досліджуваного міні бутік-готелю здебільшого повторює тенденції ринку Львова, проте все ж має свої особливості. Серед відвідувачів готельного об'єкту 40% становили українці, що на 6% менше ніж в середньому по місту. До речі, спостерігається тенденція зниження внутрішнього туризму у порівнянні з показниками 2016 року. Спричинене це запровадженням безвізового режиму з країнами Європейського Союзу, що посилює конкуренцію на ринку туристичних дестинацій Центральної Європи, де альтернативою відвідин Львова стають Краків, Будапешт, Братислава тощо.

Характерною рисою географії гостей аналізованого готельного об'єкту є менша частка туристів, порівняно з середніми значеннями по ринку Львова, з країн масового туризму до Львова – Польщі, Туреччини та Білорусі. Натомість відсоток туристів з таких європейських країн як Німеччина, Велика Британія, Бельгія, Литва, а також з Ізраїлю. Це зумовлено відсутністю організованих туристичних поїздок з цих країн в Україну, і Львів зокрема, що потребує від мандрівників більш ретельного підбору місця майбутнього проживання, тому часті вибір робиться на користь бутік-готелів. Натомість сезонність у частці відвідувачів по готельному ринку Львова та досліджуваному міні готелю майже співпадає. Найбільше іноземців відвідує Львів у літні місяці, в той час як частка внутрішніх туристів найбільшою є восени.

#### **Список використаних джерел:**

1. Демчина М. Львів туристичний: як змінилося місто у 2017 році. Основні показники. URL: <http://city-adm.lviv.ua/news/tourism/244922-lviv-turystychnyi-iak-zminylosia-misto-u-2017-rotsi-osnovni-pokaznyku> (дата звернення 28.04.2018).

2. Міжнародний аеропорт “Львів” імені Данила Галицького. URL: <http://lwo.aero/uk> (дата звернення 28.04.2018).

## **ОСНОВНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МОЛОДІЖНОГО ТУРИЗМУ ЖИТОМИРСЬКОГО РЕГІОНУ**

*The article deals with the issues of youth tourism: its impact on internal social and cultural contacts. The needs of young people regarding the content of tourist services have been identified. The reasons restraining the development of youth tourism are indicated. The ways of solving the problems of youth tourism are suggested.*

Умови розвитку економіки України спрямовують туристську галузь на пошук нових, альтернативних шляхів і методів виробництва на основі аналізу сучасного стану, окреслюючи майбутні перспективи розвитку.

Розвиток молодіжного туризму будь-якого регіону України, сьогодні особливо актуальний, оскільки саме цей вид туризму дає змогу в юному віці не тільки пізнати свою країну, а й весь світ, тобто виконує патріотично-виховну місію. На думку Г. В. Палаткіної, – молодіжний туризм – спосіб передачі новому поколінню накопиченого людством життєвого досвіду і матеріально культурної спадщини, формування ціннісних орієнтацій, морального оздоровлення та культурного розвитку нації, один із шляхів соціалізації особистості [3, с. 25]. Біржаков М. Д. визначає молодіжний туризм як конкретний вид туристської діяльності юнацтва та підлітків, що реалізується як на регіональному так і на національному рівнях [1, с. 138].

Школярі і студенти вважаються найподорожуючими сегментами населення. Молоді туристи зазвичай подорожують частіше, затримуються довше і тому витрачають більше незважаючи на те, що їх щоденні витрати скромніші. Для цього розробляються спеціальні туристичні програми.

Окрім відчутного впливу на соціально-економічне життя країни, можна спостерігати зміну системи цінностей у самої молоді. Більшість молоді зазначає, що туризм приносить користь їх саморозвитку, збагачує їх духовний світ, розширює світогляд. Правильно організована подорож школяра або студента здійснює важливий внесок в розвиток загальноосвітньої підготовки.

Досліджуючи Житомирську область, можна зазначити, що вона є привабливим туристично-рекреаційним регіоном для молоді і характеризується достатнім обсягом рекреаційних, історичних, культурних ресурсів. Згідно статистичних даних за 2016 рік, область наділена певним потенціалом для розвитку молодіжного туризму: 70 готелів та інших місць тимчасового розміщення, 6938 нерухомих пам'яток історії та культури, з них 1924 – археології, 4622 – історії, 29 – монументального мистецтва та 363 – архітектури та містобудування, а також 213 об'єктів природно-заповідного фонду, а також збережені національні традиції і фольклор, історико-культурна спадщина Полісся, розвинена транспортна інфраструктура, наявні природні ресурси [4].

Вся історія Житомирського краю зібрана науковцями, краєзнавцями і зберігається в музеях Житомирщини. У 2016 році в області діяли 1 мистецький, 1 природничий, 1 художній, 1 галузевий, 2 літературних, 7 історичних та 9 комплексних музеїв [2]. Також, дослідження ринку дозволяють говорити про те, що в 2017 році найбільш затребуваними в індустрії молодіжних розваг є чотири категорії: концерти, кіно, театри і фестивалі. На Житомирщині регулярно відбуваються різні пісенні, літературно-поетичні, мистецькі, етнографічні та інші фестивалі, які стали дуже популярним серед молоді.

Окрім зазначених широковживаних та доступних атракцій, молодь із задоволенням використовує бальнеологічні ресурси. На території Житомирщини налічується три гідрологічні заказники.

Житомирщина наділена туристичним потенціалом, який, на жаль, використовується недостатньо [5]. Неналежне використання туристичних можливостей Поліського регіону відображаються у негативній динаміці туристичних потоків у регіон за 2005-2016 роки. Аспектом якісного формування інфраструктури молодіжного туризму є надання молоді можливості вільного пересування різними доступними видами транспорту, а також пішки. Також, важливу роль відіграє наявність засобів розміщення для молоді. Незважаючи на будівництво та введення в експлуатацію нових хостелів, рівень розвитку засобів розміщення бюджетних туристів в області не може задовольнити наявний попит.

Найбільш перспективними напрямками молодіжної туристської діяльності Житомирщини слід вважати розвиток пізнавального, активного, екологічного і агротуризму. Молодіжний туризм вимагає до себе всебічної пильної уваги органів управління і молодіжних організацій у зв'язку з тим, що рівень доходів цієї категорії

населення насправді не створює сприятливих умов для подорожей і відпочинку.

### **Список використаних джерел:**

1. Биржаков М.Б. Введение в туризм: учеб. / Биржаков М.Б. СПб.: Издательский Дом «Герда», 2008. – 570 с.
2. Дунаєвська О.Ф. Виставкова діяльність музеїв Житомира як спосіб залучення відвадувачів і коштів / О.Ф. Дунаєвська, Н.О. Рябцева // Наукові читання – 2017. – Житомир: Вид-во «Житомирський національний агроєкологічний університет», 2017. – Т. 3. – С. 74-77.
3. Палаткина Г.В. Молодежный туризм: учебное пособие / Г.В. Палаткина. – Астрахань: Издательский дом – Астраханский университет, 2012. – 206 с
4. Статистичний щорічник Житомирської області за 2016 рік [Електронний ресурс]: Головне управління статистики у Житомирській області. – Режим доступу – [http://www.zt.ukrstat.gov.ua/Publikacii/zbirnyky/zbirn\\_schor2016.pdf](http://www.zt.ukrstat.gov.ua/Publikacii/zbirnyky/zbirn_schor2016.pdf)
5. Стратегія розвитку Житомирської області на період до 2020 року [Електронний ресурс]: Житомирська обласна державна адміністрація – Режим доступу – [oda.zt.gov.ua/images/golovna/strategia\\_rozvutky/strategia\\_2020.pdf](http://oda.zt.gov.ua/images/golovna/strategia_rozvutky/strategia_2020.pdf)

УДК 379.851

**Яроменко Оксана Володимирівна**

к.г.н., доцент,

Міжнародний економіко-гуманітарний  
університет імені С.Я. Дем'янчука,  
м. Рівне

## **МІСТА КРАКІВ І ЛЬВІВ ЯК ТУРИСТИЧНІ ДЕСТИНАЦІЇ**

*The cities of Krakow and Lviv as tourist destinations. The city of Krakow and Lviv are analyzed as tourist destinations. The potential for tourism development is revealed. The factors of success of the tourism industry development on the example of cities of Poland and Ukraine are indicated.*

Споживання туристичного продукту як системи товарів та послуг, що реалізуються в процесі підготовки та здійснення туристичної подорожі, відбувається із широким залученням

дестинацій. Поняття туристичної дестинації в цілому включає як напрям та місце подорожі, так і мету його відвідування. Розвиток ряду туристичних дестинацій країн Європи сприяли позитивним перетворенням в індустрії туризму.

Розглянемо формування успішного проекту туристичної дестанації на прикладі польського міста Кракова, котре прийнято вважати туристською «Меккою» Польщі. Краків щорічно відвідує близько 8-10 млн туристів. За даними Польської туристичної агенції, окрім туристів з Європи, зростає число туристів з Китаю (на 22%), Японії та Індії [1]. Розвитку туризму сприяла багата історико-культурна спадщина. Найбільш відвідуваними об'єктами у Кракові є: Головна площа, Базилика Св. Марії, Вавель та інші. Факторами успіху формування Кракова як туристичної дестинації стали організація офіційних туристичних маршрутів, які затверджені органами місцевого самоврядування і охоплюють усі основні атракції міста; проведення у Кракові Чемпіонату Європи з гандболу (2016 р.), що виступив вагомим фактором активізації туристичних потоків [1]. З початку XXI ст. Краків було визнано Європейською столицею культури. Окрім того, важливою особливістю успіху міст Польщі є інноваційна та стабільна транспортна система. До прикладу, при оплаті проїзду пасажир купує квиток на певний відрізок часу на всі види громадського транспорту. З 2004 р. у краківському аеропорту облаштовано дешеві авіалінії із Дубліна, Лондона, Риму... В міру зростання попиту з'явилися й дорогі готелі всесвітніх мереж. Відродження занедбаних історичних кварталів стало пріоритетом для міської влади Кракова. Відтак, перетворення цілих напівзруйнованих кварталів на архітектурні перлини було б неможливим, якби не відносно відкритий для іноземних інвесторів ринок нерухомості. Відомо, що першою інвестувати в Кракові вирішила «Моторола». Поява «Мотороли» у технопарку сприяла появі інших інвесторів: Delphi, Ericpol, Affiliated Computer Services. Звичайно, визначальною подією для подальшого розвитку Польщі та її туристичної галузі став вступ до Європейського Союзу.

Місто Львів є одним із найбільш привабливих туристичних центрів України. Це місто «Із запахом кави та шоколаду», «Серце Галицької землі», «Маленький Париж», «Український Лондон», «Культурна столиця Європи», «Місто Лева». Найчастішими гостями Львова є українці (54%), число іноземців складає (46%), передусім це туристи з Польщі, Туреччини, Білорусі, Німеччини та США [2]. Величезний історико-культурний потенціал міста з найатрактивнішими об'єктами: Історичний центр Льво́ва (або Старє

місто), яке занесено до списку Світової спадщини ЮНЕСКО, знаменита Площа Ринок, Вірменська церква, Латинська катедра, Успенська церква, Бернардинський монастир та інші. Славляться кав'ярні та ресторації з великою кількістю літніх терас. Тому перевагами Львова як туристичної дестинації, вважаємо, великий потенціал архітектурно-історичних та сакральнокультурних пам'яток, кав'ярні, ресторани, традиції кухні, широкий спектр розваг, привітних мешканців й чаруючу атмосферу міста. Проте, варто наголосити й на недоліках, серед яких, поганий стан доріг та будівель Львова, дещо підвищена забрудненість міста, високі ціни в громадських закладах тощо.

Прикордонні міста Краків і Львів як туристичні дестинації поєднують географічне розташування (поблизу гір, кордонів та на перехресті транспортних шляхів), багата галицька спадщина, культурний потенціал тощо (Табл.1). Вважаємо, що Краків може слугувати прикладом покращення туристської індустрії Львова та збільшенню кількості туристичних потоків.

Таблиця 1

Краків-Львів: порівняльний аспект, 2016 рік\*

Показники	м. Краків	м. Львів
Кількість туристів за рік	10 млн. осіб	2,6 млн. осіб
Витрати коштів: пересічний турист	68 євро за годину	72 євро за один день перебування
конференційні тури	160 євро за годину	інформація відсутня

\*Складено за даними Польського туристичного бюро та Львівської міської ради

Таким чином, покращення транспортної інфраструктури та залучення інвесторів у туристичну галузь є пріоритетними для міської влади Львова, з метою підвищення іміджу міста як туристичної дестинації. В Україні вцілому необхідно покращити нормативно-правове та інституційне забезпечення туристичної галузі, дотримуватися анонсованого Європейського шляху розвитку, сприяти збереженню та підвищенню прозорості у функціонування туристсько-привабливих об'єктів.

### Список використаних джерел:

1. Корнійчук С. Іноземний досвід регулювання туристичних потоків на території України (на прикладі Польщі) // Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід / С. Корнійчук, А. Ховалко. Львів, 2016. – С.455-459.



2. Управління туризму. Львівська міська рада. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://city-adm.lviv.ua/>

Наукове видання

**СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ  
ПРАКТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ,  
ЛОГІСТИКИ ТА ТУРИЗМУ: ОСОБЛИВОСТІ  
ЗАСТОСУВАННЯ В ГЛОБАЛЬНОМУ  
КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

Збірник матеріалів V Всеукраїнської науково-практичної  
конференції молодих науковців, аспірантів, здобувачів і  
студентів

Редактори	Г.М. Тарасюк Ю.В. Давидюк
Коректор	Ю.В. Давидюк
Комп'ютерний набір та верстка	Ю.В. Давидюк
Відповідальний за випуск	Ю.В. Давидюк

Відповідальність за достовірність фактів, цитат, власних імен та наявність неточностей несуть автори публікацій. Точки зору публікацій можуть не збігатися з точкою зору редакційної колегії збірника.

Адреса: Житомирський державний технологічний університет  
10005, м. Житомир, вул. Чуднівська, 103  
тел.: (0412) 24-14-22 (приймальна)