

Словом, до пропозицій і зауважень мерчандайзерів необхідно прислуховуватися, оскільки вони — вірний барометр погоди на ринку роздрібу.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проведені нами дослідження доводять, що навіть така, на перший погляд, дрібниця як вибір кольору стін, стелі, підлоги, стелажів, або упаковки товару суттєво впливає на поведінку покупців і дозволяє нарощувати темпи росту роздрібного товарообороту торговельного підприємства та підвищити ефективність його діяльності в перспективі.

1. Ганна Земко, Ольга Володченко. Вони підвищують продаж на 20 % / Український діловий тижневик «Контракти», № 22 від 31 травня 2005 року.
2. Канаян К., Канаян Р. Мерчандайзинг. - Москва. - 2003.
3. Мерчандайзинг. Сборник статей по теории и практике / Под ред. А.Н. Ромата. - М.: Экономика, 2003.
4. Полєщук І.Ф., Смішко К.В. Психологічні аспекти мерчен岱айзингу / Рубрика: Соціум. Наука. Культура, Економіка / <http://intkonf.org>
5. <http://20minut.ua/news>
6. <http://myway.in.ua>

УДК 65.012.32

Фесенко Г. Г.

кандидат філософських наук,  
доцент кафедри історії і культурології  
Харківської національної академії міського господарства

## ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ МОДЕЛІ «COMPETENCE WORK»: ПОШУК ТЕОРЕТИЧНИХ ОРІЄНТИРІВ

© Фесенко Г. Г.

Розглянуто формування команди управління проектом у контексті сучасний трансформацій організаційного менеджменту. Розроблено математичну модель вибору менеджерів команди управління проектом із урахуванням виконання робіт, кваліфікаційних вимог, а також заданих критеріїв і обмежень.

Consider the formation of the team project management in the context of the modern transformation of institutional management. A mathematical model of selecting managers, project management team based work, qualification requirements, as well as specific criteria and limitations.

**Актуальність.** В новій управлінській парадигмі, де людські ресурси розглядаються як найважливіший чинник конкурентоздатності будь-якої організації, досліджуються методи розвитку групового потенціалу шляхом створення команд. Робота менеджерів в команді управління проектом (КУП) здатна об'єднувати індивідуальні зусилля та досягати синергетичного ефекту.

Розвиток національної управлінської системи у контексті європейської інтеграції вимагає не простої корекції звичних підходів, а змін світоглядних. Вітчизняним організаціям, які сьогодні ще часто відрізняються жорсткою ієрархічною системою управління, високим ступенем професійної спеціалізації і вузько обмеженим колом завдань кожного працівника, негнучкими правилами та процедурами виконання конкретного проекту, важко адекватно реагувати на зовнішні динамічні зміни.

Сучасна філософія організації спрямовує вітчизняні теоретичні пошуки у напрямку науково-практичних розробок моделей та методів більш ефективного розвитку управлінської системи. Про це свідчить і те, що в Україні професійна діяльність з управління проектами з 2001 року внесена до Державного класифікатора професій. Зокрема, виділені: 1238 – керівник проектів та програм у сфері матеріального (нематеріального) виробництва; 2447.1 – науковий співробітник проекту і програми у сфері матеріального (нематеріального) виробництва; 2447.2 – фахівець з управління проектами та програмами у сфері матеріального (нематеріального) виробництва [1]. Разом з тим у вітчизняній системі управління залишається не вирішеним питання науково-практичної розробки моделей і методів формування КУП, узгоджених з бізнес-процесами (БП), бізнес-процедурами (БПр) та бізнес-операціями (БО) управління проектами, та здатних перетворювати груповий потенціал на реальну конкурентну перевагу підприємства. Традиційні вітчизняні моделі підбору кадрів для управлінського апарату ґрунтуються на виробничих бізнес-процесах і не враховують 44 управлінські бізнес процеси, визначені міжнародними стандартами [2, с.70].

**Метою** даного дослідження є обґрутування теоретико-методологічних основ формування КУП із використанням моделі компетентностей («competence work»).

Теоретичні пошуки нових моделей підбору менеджерів КУП пропонується здійснювати на основі єдиних системних та багатокритеріальних принципів. Правильні кадрові рішення не можуть бути знайдені доти, доки не будуть чітко сформульовані вимоги до посад та не співвіднесені із вимогами до кандидата на цю посаду. Тому постає завдання розробки методики відбору фахівця, який максимально підходить для конкретної посади в КУП.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Фундаментальні теоретичні положення, що стосуються осмислення феномену КУП, представлені стандартами Інституту управління проектами (США) [2], дослідженнями М. Армстронга, Г. Керцнера, С. Спенсера [3–5]. Сьогодні зростає науковий інтерес до принципів формування команди й серед українських вчених, проте у вітчизняній науці відсутні спеціальні розробки моделей та методів створення збалансованої КУП шляхом підбору менеджерів на основі аналізу системи компетентностей.

**Виклад основного матеріалу.** Управління крупним проектом вимагає створення досить презентабельної команди менеджерів: менеджер проекту/портфелю проекту, фінансовий менеджер, виробничо-технічний менеджер, ризик-менеджер, маркетинг-менеджер тощо. Підборі фахівців до

КУП здійснюється за основними напрямками: професійно-кваліфікаційними вимогами, психосоціальними, комунікативними і витратними показниками. Задача формування КУП має також враховувати знання і навички з п'яти експертних областей знань: управління проектами; знання стандартів та нормативних актів, що використовуються в галузі; розуміння оточення проекту; знання та навички загального менеджменту; навички міжособистісних стосунків [2, с.12-15].

Для того, щоб розробити принципи підбору менеджерів КУП, слід з'ясувати, які саме якості необхідні для управлінської діяльності за проектом/портфелем проектів. Визначаються наступні освітньо-професійні вимоги: досвід роботи над проектами; рівень освіти; кількість вищих освіт (технічна, економічна, менеджерська); наявність додаткової освіти (тренінги); участь у наукових проектах, а також: володіння методологією управління проектами; наявність навичок роботи із програмним забезпеченням з управління проектами для оцінки планування проекту; достатній рівень розуміння усієї системи контролю вартості проекту; здатність ідентифікувати найбільш вірогідні ризики і здійснювати заходи щодо їх зменшення; вміння розробляти ієрархічні структури робіт (WBS, ICP, словник ICP) тощо.

Серед психосоціальних показників можна виділити наступні: енергійність і активність; емоційна врівноваженість; здатність до самокерування, цілеспрямованість; адекватна самооцінка; гнучка, динамічна психіка; моральність, відповідальність, стресовитривалість і т.ін.

До комунікативних показників відносяться: знання, уміння, навички у сфері організації взаємодії людей і взаємозв'язку у роботі над проектом; тривала готовність до безконфліктного спілкування; вміння організовувати максимальну кількість виділених каналів прийому-передачі-обробки інформації (проведення он-лайн конференцій, брейн-стормінгу) і т.ін.

До вартісних показників відносяться витрати на зарплатню, навчання, соціальний пакет і т.ін. Отже принципи формування комплексу вимог до претендента мають враховувати рівень значущості характеристик для конкретної посади і команди управління проектом в цілому. Для того, щоб вибір складу характеристик був раціональним, максимально відповідав сучасним вимогам управління проектом, пропонується використовувати метод аналізу ієрархій (MAI). MAI – метод розв'язання різних задач, що ґрунтуються на математичному плануванні роботи експертів і обробці результатів експертизи [6].

В основу застосування MAI покладена структуризація проблеми у вигляді ієрархії (рисунок). Всі елементи проблеми порівнюються попарно у відповідності до їх впливу на загальну для них характеристику. Група експертів попарно порівнює: напрями компетентностей (другий рівень) і визначає їх пріоритетність по відношенню до головної проблеми – «вибір менеджера команди управління проектом» (перший рівень); окремі компетентності (третій рівень) і визначає їх пріоритетність по відношенню до напряму критеріїв вибору (другий рівень); оцінює кожну професію (відповідно до Класифікатора) і штатну посаду в команді (четвертий рівень) за критеріями третього рівня

(компетентності). За допомогою системного аналізу ієрархічних структур можна отримати зважені експертні оцінки за всіма критеріями, якими характеризується поставлена проблема.

Така структура підбору менеджерів КУП дає можливість розуміння перспектив трансформації вітчизняного організаційного менеджменту у напрямку формування інтегрованих систем управління. Застосування інноваційної моделі здатне сприяти упорядкуванню необхідних компетентностей з урахуванням галузевої специфіки і в перспективі підвищити ефективність управління проектами.

Планування ефективності командної роботи над управлінням проектом потребує відповідної математичної формалізації, зокрема методами лінійного програмування, що дозволяють раціонально розподіляти ресурси. Для розробки математичної моделі підбору КУП введемо наступні позначення:

- множина груп процесів управління проектами  $P = \{P_i\}$ , де  $i = \overline{1, 5}$ , 5 – кількість груп БП управління проектами. Кожна група має множину БП управління проектами  $P_i = \{P_{ij}\}$ , де  $j = \overline{1, j_i}$ ,  $j_i$  – кількість БП у  $i$ -тій групі. Кожен БП управління проектами має множину БПр  $P_{ij} = \{P_{ijr}\}$ , де  $r = \overline{1, r_{ij}}$ ,  $r_{ij}$  – кількість БПр у  $j$ -тому БП  $i$ -тої групи. Кожна БПр має множину БО  $P_{ijr} = \{P_{ijrm}\}$ , де  $m = \overline{1, m_{ijr}}$ ,  $m_{ijr}$  – кількість БО у  $r$ -тій БПр  $j$ -того БП  $i$ -тої групи.

- кожна БПр ( $P_{ijr}$ ) і БО ( $P_{ijrm}$ ) може бути виконана множиною фахівців-претендентів  $P_{ijrm} \rightarrow \{M_k\}$ , де  $k = \overline{1, k'}$ ,  $k'$  – кількість претендентів, що можуть виконати роботу;

- кожний претендент на відповідну посаду в КУП характеризується низкою компетентностей  $M_k \rightarrow \{\rho\}$ ;

- змінна  $X_{ijrmk} = \{0; 1\}$ ,  $X_{ijrmk} = 1$  – якщо обраний  $k$ -тий претендент на виконання  $m$ -тої БО  $r$ -тої БПр  $j$ -того БП  $i$ -тої групи, в протилежному випадку  $X = 0$ .

Вибір менеджера КУП здійснюється за максимальними професійно-освітніми і мінімальними витратними показниками [4]. Часткові критерії оптимізації:

Підбір менеджерів команди управління проектом

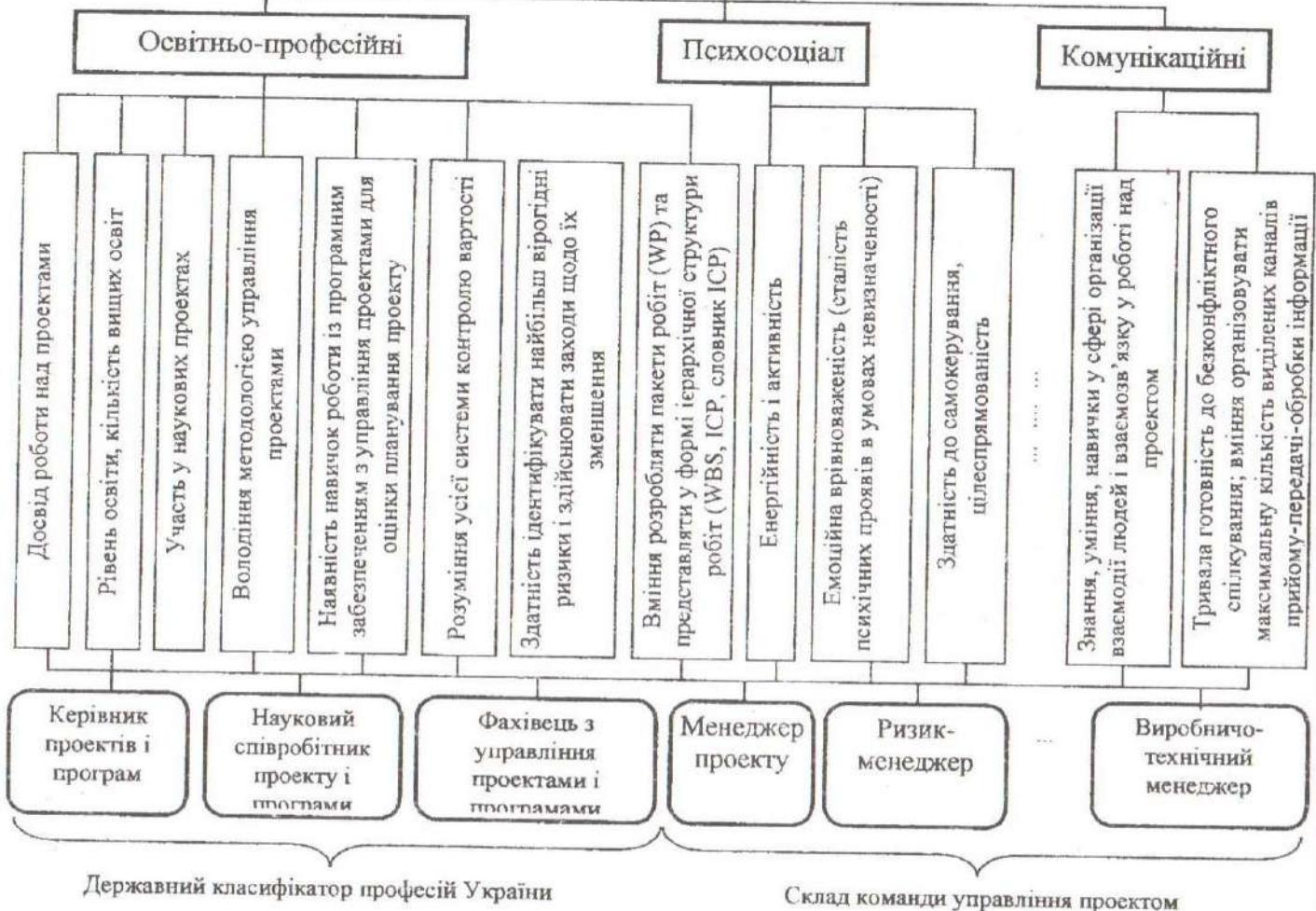


Рисунок. Ієрархія критеріїв підбору менеджерів для команди управління проектом

1) максимальні освітньо-професійні показники (досвід роботи над проектами, рівень освіти, кількість вищих освіт тощо)

$$PO_{MP} = \max \sum_{i=1}^5 \sum_{j=1}^{j_i} \sum_{r=1}^{r_j} \sum_{m \in M_{MP}}^{m_{jr}} \sum_{k=1}^{k'} PO_k X_{ijrmk}, \quad (1)$$

де  $M_{MP}$  – множина БО  $r$ -тої БПр  $j$ -того БП  $i$ -тої групи, що виконує менеджер КУП;

2) мінімальні витратні показники

$$B_{MP} = \min \sum_{i=1}^5 \sum_{j=1}^{j_i} \sum_{r=1}^{r_j} \sum_{m \in M_{MP}}^{m_{jr}} \sum_{k=1}^{k'} B_k T_{ijrmk} X_{ijrmk}, \quad (2)$$

де  $T_{ijrmk}$  – час виконання менеджером КУП  $m$ -тої БО  $r$ -тої БПр  $j$ -того БП  $i$ -тої групи.

Область припустимих рішень визначається обмеженнями:

- усі групи БП, окрім БП, БПр і БО мають бути під загальним контролем менеджера проекту;
- із множини  $M_k$  претендентів на посаду менеджера КУП має бути обраний тільки один фахівець;
- час, який витрачає менеджер команди управління проектом на виконання своїх БП, БПр, БО не має перевищувати добового (тижневого, місячного) навантаження;
- рівень професійно-освітніх показників має бути не менше заданого;
- витрати на зарплатню, навчання і соціальний пакет не мають перевищувати заданих;
- наявність у фахівця-претендента необхідних професійних, психосоціальних, комунікативних якостей.

Наведена математична модель дозволяє приймати рішення щодо створення команди в умовах різного ступеню визначеності вихідної інформації про рівень компетентності претендентів на посади менеджерів КУП.

**Висновок.** Запропонована модель вибору менеджерів КУП дозволяє враховувати як специфіку управлінських бізнес-процесів, бізнес-процедур, бізнес-операцій, так і необхідні характеристики фахівців-претендентів на відповідну посаду (освітніх, професійних, психосоціальних, комунікативних). У підсумку принципи формування КУП, засновані на багатокритеріальній оцінці, містять потенціал для підвищення ефективності командної роботи над проектом, а також якості показників проекту.

1. *Керівництво з питань визначення компетентності й сертифікації українських професіональних керівників і фахівців з управління проектами NCB (ia): / С.Д. Бушуєв, Н. С. Бушуєва, В.Ю. Биков, В. Д. Шпильовий – К.: Українська асоціація управління проектами, 2000. – 85 с.*

2. *Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®). 3-е изд.– США: Project Management Institute, 2004. – 388 с.*

3. *Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Пер. с англ. Под ред. С.М. Мордовина / М. Армстронг. – Спб: Питер, 2009. – 848 с.*

4. *Керценер, Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости: Пер. с англ. / Г. Керценер. – М.: Компания Айт; М.: ДМК Пресс, 2003. – 320 с.*

5. *Спенсер-мл, Лайл М. Компетенции на работе. Пер.с. англ./ Лайл М.Спенсер-мл, Сайн М. Спенсер. – М.: HIPPO, 2005. – 384 с.*

6. *Саати, Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати. – М.: Радио и связь, 1993. – 320 с.*

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ІНСТИТУТ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ  
ТА УПРАВЛІННЯ ІМЕНІ В'ЯЧЕСЛАВА ЧОРНОВОЛА  
ВОЛИНСЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

# ВІСНИК

ЛЬВІВСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО ІНСТИТУТУ  
НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА УПРАВЛІННЯ  
ІМЕНІ В'ЯЧЕСЛАВА ЧОРНОВОЛА

№ 5

## АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Відповідальні редактори:  
доктор економічних наук, професор Комарницький І.М.  
доктор технічних наук, професор Горбовий А.Ю.

Видається з 2007 року

---

### ПАРТНЕРИ

---



Міжнародний благодійний фонд  
“УКРАЇНА ЗООО”



ВСЕСВІТ КАНІТОВАРІВ



ЛУЦЬК  
ВОЛИНСЬКИЙ ІНСТИТУТ  
ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ ЦІЗРВД  
2009

УДК 330.342.23  
ББК У9(4Ук)0-13  
А 437

У Віснику «Актуальні проблеми ринкової економіки» публікуються роботи провідних науковців України та іноземних держав. Розглядаються проблеми сучасної економіки, зокрема питання інноваційного та інвестиційного розвитку національної економіки, теоретичні та прикладні аспекти менеджменту та маркетингу, перспективи розвитку фінансово-кредитної та облікової системи в Україні, проблеми зайнятості та формування трудового потенціалу, розвитку туристичної індустрії, а також гуманітарні проблеми соціально-економічного розвитку у контексті європейської інтеграції

ISBN 978-966-8256-96-7

*Рекомендовано Вченого радиою Волинського інституту економіки та менеджменту  
(Протокол №10 від 30 квітня 2009 р.)*

*Рекомендовано Вченого радиою Львівського державного інституту  
новітніх технологій та управління імені В. Чорновола  
(Протокол №8 засідання від 29 квітня 2009 р.)*

**Редакційна колегія:**

1. д.е.н., професор Комарницький І.М. (відповідальний редактор)
2. д.т.н., професор Горбовий А.Ю. (відповідальний редактор)
3. к.е.н., доцент Фарат О.В. (заступник відповідального редактора)
4. д.е.н., професор Кузьмін О.Є.
5. д.е.н., професор Башнянин Г.І.
6. д.е.н., професор Коломієць І.Ф.
7. д.е.н., професор Михасюк І.Р.
8. д.е.н., професор Петрович Й.М.
9. д.е.н., професор Стадницький Ю.І.
10. д.е.н., професор Оксанич О.Е.
11. д.е.н., професор Дудек М.
12. д.е.н., професор Липчук В.В.

Опубліковані матеріали відображають точку зору авторів,  
яка може не збігатись з позицією редколегії вісника.

ISBN 978-966-8256-96-7

© Львівський державний інститут  
новітніх технологій та управління  
імені В.Чорновола, 2009 р.  
© Волинський інститут економіки  
та менеджменту ЦІЗРВД, 2009 р.

## ЗМІСТ

### **ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ**

<i>Ананьєв О.М., Белей О.І.</i> АКУАЛЬНІ ЗАДАЧІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В ТРАНЗИТИВНИЙ ПЕРІОД.....	7
<i>Антонюк В. З.</i> МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЇ CRM В ЕЛЕКТРОННОМУ БІЗНЕСІ.....	14
<i>Бабаев В. М., Фесенко Т. Г.</i> ОРГАНІЗАЦІЯ РМО В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИМИ ПРОЕКТАМИ І ПРОГРАМАМИ «ЄВРО-2012» (НА ПРИКЛАДІ М. ХАРКОВА).....	21
<i>Бочко О. Ю., Проскура В. Ф.</i> ОПТИМІЗАЦІЯ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	28
<i>Велещук С. С.</i> ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ ДЕФІНІЦІЙ ПОНЯТЬ «ТОРГОВИЙ ЗНАК», «ТОРГОВА МАРКА», «БРЕНД».....	34
<i>Горлова О. П.</i> ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОГО ЕФЕКТУ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРОЦЕСІВ ВИРОБНИЦТВА І РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ.....	43
<i>Губар О.В.</i> ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА САНІТАРНО-ЕПІДЕМІОЛОГІЧНОЇ СЛУЖБИ ЯК ОБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН .....	50
<i>Заблоцька І. Л.</i> СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ В ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ .....	57
<i>Забурмеха Є.М.</i> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ .....	63
<i>Замазій О.В.</i> АУТСОРСИНГ ЯК ЗАСІБ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ВНУТРІШНЬО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	69
<i>Ільшенко А.Х.</i> КОНЦЕПЦІЇ ЛОГІСТИКИ ТА МАРКЕТИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	78
<i>Калиновський А.О.</i> ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВИРОБНИКІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ .....	84
<i>Карпенко В. Л., Голубовська О. А.</i> ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ФОРМУВАННІ МЕХАНІЗМУ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	94
<i>Ковалічук С. В., Лопатовська О. В.</i> АНТИКРИЗОВИЙ МАРКЕТИНГ: ПРОБЛЕМИ ТА МОЖЛИВОСТІ.....	102

<i>Колесніков Г.О. ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КОМУНІКАЦІЙ.....</i>	107
<i>Комарницький І. М., Питуляк Н. С. ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ЛОГІСТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....</i>	115
<i>Коноплянникова М.А. ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДІ КОМУНІКАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....</i>	122
<i>Коробка С. В. АНАЛІЗ ПІДТРИМКИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....</i>	128
<i>Костюк О.М., Фірнова В.М. КОРПОРАТИВНЕ РЕГУлювання та УПРАВЛІННЯ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ.....</i>	137
<i>Косянчук Т.Ф., Магалецька О.М. ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ як ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ СТАБІЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ.....</i>	142
<i>Кривов'язюк І. В. СУЧASNІ ВЕКТОРИ ДІАГНОСТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ.....</i>	147
<i>Кубишина Н.С., Мілітенко К.В. ФОРМУВАННЯ НАБОРУ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ.....</i>	159
<i>Кузьмін О.С., Комарницька Б.Б. МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ТА ПРОЦЕС РЕАЛІЗАЦІЇ .....</i>	165
<i>Кульчицька А. В. СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ ПСИХОЛОГІЧНИХ ВПЛИВІВ У РЕКЛАМІ .....</i>	172
<i>Липчук В. В., Гнатшин Л. Б. СУТНІСТЬ ТА СТРУКТУРИЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВA .....</i>	177
<i>Липчук Н.В., Липчук Т.В. МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ як ОСНОВА УСПІШНОГО ФУНКЦІОNUВАННЯ АГРОТУРИСТИЧНИХ ГОСПОДАРСТВ НА РИНКУ .....</i>	184
<i>Літіч Л. Г., Літіч О. А. СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ .....</i>	194
<i>Любченко Н.Л. ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....</i>	197
<i>Майорова Н. І., Голубовська О. А. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ МАРКЕТИНГОВОГО ВПЛИВУ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ .....</i>	204
<i>Мельникович О. М. ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМИ В МАРКЕТИНГ РЕКЛАМНИХ АГЕНТСТВ.....</i>	211

<i>Моряк Г.В. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОБЛЕМИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ПОШТОВИХ ВАНТАЖІВ, ВІДПРАВЛЕНЬ ТА ЦІННОСТЕЙ.....</i>	218
<i>Науменко Л. М. НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ПРИОРИТЕТНИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ ВИРОБНИЦТВА .....</i>	223
<i>Ніколайчук М.В., Любохинець О.В. НАУКОВО-ІННОВАЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....</i>	231
<i>Новікова О.С., Білозор Н.А. ДОЦІЛЬНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ ПСИХОДІАГНОСТИЧНИХ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ У ЗАТ „ДЕКОР” .....</i>	238
<i>Петрицька О. С. МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ .....</i>	244
<i>Приймак В.І., Ковалевич Н.М. ОЦІНКА СТАНУ РЕГІОНАЛЬНОГО РИНКУ ПРАЦІ ЗА ДОПОМОГОЮ ФУНКІЇ ХАРРІНГТОНА .....</i>	250
<i>Сєншин О.С. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУТІ ПОНЯТТЯ “ПЛАНУВАННЯ” .....</i>	260
<i>Сивак Р. Б. ЛОГІСТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ КОНКУРЕНЦІЇ .....</i>	265
<i>Сокирник І.В. СТРАТЕГІЇ ІМІДЖУ ТА РЕПУТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ НЕВИРОБНИЧОЇ СФЕРИ .....</i>	273
<i>Степанюк О.М., Горбовий А. Ю. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЮ .....</i>	282
<i>Тарнавська Н.П. УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ .....</i>	290
<i>Фарат О. В., Белуха О. М. МЕРЧЕНДАЙЗІНГ ЯК УМОВА УСПІХУ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВA.....</i>	300
<i>Фесенко Г. Г. ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ МОДЕЛІ «COMPETENCE WORK»: ПОШУК ТЕОРЕТИЧНИХ ОРІЄНТИРІВ.....</i>	306
<i>Фесенко Т.С., Осадчук О.В. СУЧASNІ ЗАСОБИ ІНТЕРАКТИВНОГО МАРКЕТИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ОРГАНІЗАЦІЙ.....</i>	306
<i>Хитра О. В. СИНЕРГЕТИЧНИЙ ПДХІД ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА .....</i>	312
<i>Черномазюк А.Г. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЕКОНОМІЧНОЇ ОЦІНКИ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....</i>	321

<i>Шеремета О.В.</i> ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТІВ ВИТРАТ НА ОСНОВІ ІХ ПОДІЛУ ЗА ЕКОНОМІЧНИМИ ЕЛЕМЕНТАМИ .....	329
<i>Шостак Л.В., Павлова С.В.</i> ЕКОНОМІЧНА ІНФОРМАЦІЯ ЯК ОСНОВНА КОМПОНЕНТА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ .....	335
<i>Юринець З.В., Швед І.М.</i> АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ УДППЗ "УКРПОШТА" .....	340
<i>Язвінська Н. В.</i> ПОБУДОВА ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВИХ ЦЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА .....	346
<i>Яцура В. В.</i> ІНТЕГРАЛЬНИЙ РОЗВИТОК ПРАЦІВНИКІВ ЯК ОСНОВА ЗБАЛАНСУВАННЯ ЦІННОСТЕЙ СУСПІЛЬНОГО ВИРОБНИЦТВА .....	353