



## МАРКЕТИНГ І РИНКОВІ ВІДНОСИНИ

УДК 338.439: 339.187:339.372.5  
JEL Classification L 66, M 31, Q 56

Школьний О.О.,  
д-р екон. наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту  
Уманського національного університету садівництва

### РОЗВИТОК “ЗЕЛЕНОГО” МАРКЕТИНГУ В РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ ПРОДОВОЛЬЧИМИ ТОВАРАМИ

Shkolnyi O.O.,  
dr.sc.(econ.), professor, the head at the  
department of management,  
Uman National University of Horticulture

### THE DEVELOPMENT OF “GREEN” MARKETING IN THE FOOD RETAILING INDUSTRY

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації спостерігається бурхливий розвиток міжнародного ринку товарів та послуг, що супроводжується відповідними підприємницькими рішеннями у сфері роздрібної торгівлі. Необхідність зміни маркетингової парадигми визначає актуальність дослідження. При цьому важливою проблемою є координація та оптимізація товарних потоків з метою забезпечення економії витрат у логістичних ланцюгах, які здійснюють підтримку комплексу “зеленого” маркетингу.

Максимальне задоволення зростаючих вимог споживачів є одним із завдань маркетингу. Вирішенню маркетингових проблем сприяє підприємницька активність у суміжних сферах економічної діяльності. Нині дедалі більша увага зосереджується на логістиці, зокрема це стосується зменшення складських витрат. Поряд з цим, зниження рівня запасів на складах передбачає більше навантаження на транспортну систему, що може супроводжуватися негативним впливом на зовнішнє природне середовище. Тому наразі невирішеною проблемою є відображення природоохоронних принципів у практиці етично орієнтованого бізнесу.

В процесі руху товарів каналами розподілу до кінцевих споживачів необхідно вирішити проблему дотримання природоохоронних вимог, урахувавши екологічні фактори, параметри чинників конкуренції та регуляторні аспекти. Нехтування екологічними наслідками функціонування маркетингової сфери може погіршити добробут споживачів у майбутньому. Саме тому “зелений” маркетинг та екологічно орієнтована логістика у сфері роздрібної торгівлі продовольчими товарами можуть розв’язати ряд нагальних економічних та соціальних проблем.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми розвитку маркетингу у роздрібній торгівлі висвітлено у значній кількості публікацій. Зокрема Г.Т.П’ятницька серед переваг роздрібної торгівлі продовольчими товарами та просування товарів через великі торговельні мережі вказує на можливість зниження рівня витрат на одиницю товару, закупівлі великих партій товарів з відповідними знижками та економією на транспортних витратах, залучення висококваліфікованих працівників, поєднання функції гуртової та роздрібної торгівлі, втілення в життя стратегій диверсифікації, а також концентрації власного торговельного капіталу [1, с. 108].

О.П.Ткаченко та О.Д.Тімченко вказують на те, що операційна діяльність супермаркетів здійснюється за принципами соціальної відповідальності, з дотриманням етичних норм підприємництва, природоохоронних вимог та відображенням суспільних інтересів [2, с. 270]. Аналізуючи можливості впливу на лояльність клієнтів продуктової мережі супермаркетів, В.О.Рибінцев, О.О.Головань та С.В.Маркова зауважують, що важливими маркетинговими засобами є формування довгострокових відносин зі споживачами, заохочення споживачів на основі індивідуальної пропозиції; підвищення рівня їх задоволення придбаними товарами та послугами [3]. При цьому “зелений” маркетинг охоплює широкий спектр понять [4] і є складовою

частиною соціально-етичного маркетингу, формуючи нові відносини між виробниками, споживачами та суспільством [5, с. 61].

Відображення природоохоронних принципів у підприємницькій діяльності супермаркетів сприяє утвердженню прихильності споживачів та зменшенню негативного антропогенного впливу. Концепція екологічно орієнтованого маркетингу тісно переплітається з концепцією “зеленої” логістики. Як зазначає Н.М. Мащак, екологізація безпосередньо пов'язана з логістикою, що зумовлено необхідністю повторного використання ресурсів, утилізації відходів та пакувальних матеріалів, оптимізації транспортних потоків та зменшення викидів забруднюючих речовин [6]. Поряд з цим, важливо здійснити більш глибокі дослідження проблем розвитку інноваційних технологій у маркетингу, орієнтованих на розвиток роздрібної торгівлі з відображенням природоохоронних вимог.

Загострення ситуації з глобальним потеплінням та прояв інших екологічних проблем зумовлює необхідність дослідження принципів відображення природоохоронних вимог у практиці організацій роздрібної торгівлі в агропродовольчій сфері. Незважаючи на наукові праці, присвячені вказаній тематиці, недостатньо вивчено принципи етичного підприємництва. Ураховуючи взаємозв'язок між екологічно орієнтованим маркетингом та “зеленою” логістикою, вищевказане обумовлює необхідність подальших досліджень.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є вивчення інноваційних аспектів розвитку “зеленого” маркетингу у сфері роздрібної торгівлі продовольчими товарами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Нині споживачі дедалі більшу увагу зосереджують на відповідність методів виробництва та реалізації продукції природоохоронним вимогам. Здійснення підприємницької діяльності в роздрібній торгівлі, як і в багатьох інших галузях суспільного виробництва, супроводжується екстерналіями, що тісно пов'язано з виснаженням абіотичних ресурсів, підкисленням природного середовища, екотоксичністю, глобальним потеплінням, евтрофікацією, викидами шкідливих для людей речовин, зниженням рівня озонної оболонки, а також фотохімічним окисленням [7].

Роздрібна торгівля є важливою складовою економічної діяльності європейських країн. Поряд з цим, неспроможність ринкового механізму забезпечувати оптимальне розміщення ресурсів поєднується з його збоями та зовнішніми ефектами. Партнерські відносини, спрямовані на забезпечення принципів екологічного маркетингу, можуть здійснюватися у межах стратегічних альянсів в процесі ринкових трансакцій.

Одним із стратегічних напрямів розвитку Європейського Союзу є переорієнтація наукових розробок та інновацій на розв'язання нагальних проблем, зокрема розвиток ресурсно-ефективних та екологічно орієнтованих інноваційних технологій. Суспільні інтереси вимагають суворої відповідальності щодо соціально-економічних та екологічних наслідків діяльності організацій. На нашу думку, поряд з виробництвом, принципи екологізації повинні поширюватися також на сфери маркетингу та логістики. Тенденція підвищення рівня попиту на продовольчі товари, вироблені за динамічно адаптивними і екологічно збалансованими технологіями з мінімальним використанням невідновних матеріально-енергетичних ресурсів несільськогосподарського походження, свідчить про підтримку споживачами технологій, що відображають природоохоронні цілі і не завдають шкоди навколишньому середовищу.

Компанії, які орієнтуються на розвиток екологічно орієнтованого маркетингу, спроможні поліпшити свій імідж серед персоналу, інвесторів та споживачів. При цьому останні можуть бути безпосередньо залучені до природоохоронних заходів шляхом купівлі товарів, на які поширюються засоби “зеленого” маркетингу. Дедалі більшої популярності серед споживачів набувають органічні продукти, вироблені за технологіями, які не передбачають застосування генетично модифікованих організмів, хімічних добрив, засобів захисту рослин і тварин та синтетичних добавок в процесі технічної переробки продукції. Серед десяти країн з найвищим рівнем споживання органічного продовольства на душу населення вісім – з Європи [8, с. 66].

У цій частині світу функціонує лише 15% виробників органічної сільськогосподарської продукції, проте тут розміщено переважну кількість підприємств, які її переробляють. В Європі зосереджено 84,3% імпортерів органічного продовольства. У зв'язку зі значним рівнем платоспроможного попиту через європейську сферу роздрібної торгівлі проходить 41,8% світового обсягу органічного продовольства [9]. Формування пропозиції органічного продовольства у супермаркетах тісно пов'язане з принципами “зеленого” маркетингу, який надає компаніям ряд переваг. Незважаючи на вищий рівень цін на органічне продовольство, порівняно з виробленими за інтенсивними технологіями продовольчими товарами, європейський ринок органічного продовольства має позитивну тенденцію росту. Питома частка Німеччини складає 30% обсягу продажу органічних продуктів у мережах роздрібної торгівлі європейських країн, Франції – 18%, Сполученого Королівства – 9%, Італії – 8%, Швейцарії – 5%, що свідчить про високий рівень купівельної спроможності населення цих країн [9].

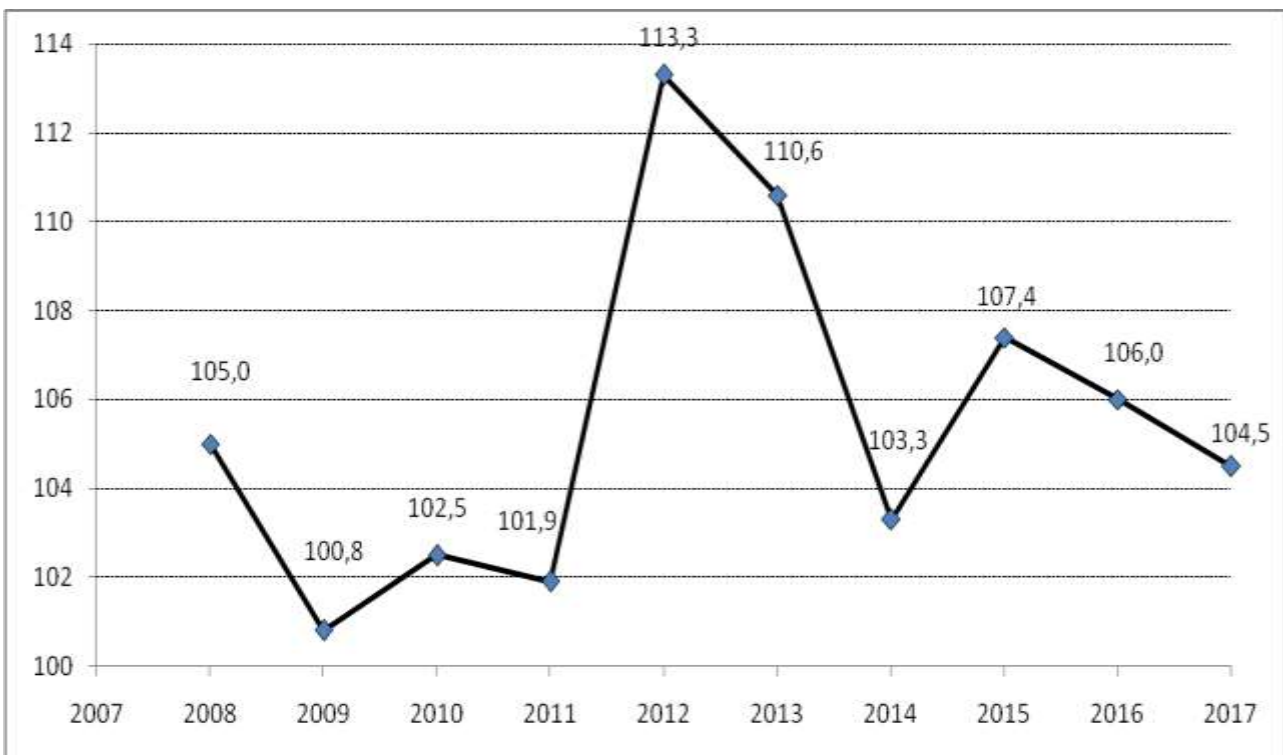
Завдяки інноваційним технологіям Німеччина утримує конкурентні позиції у розвитку сфери маркетингу. Серед мереж роздрібної торгівлі цієї країни, які мають найбільшу питому частку на ринку, можна виділити Edeka Group, Rewe Group, Schwarz-Group та Aldi-Group.

Фірма Schwarz-Gruppe GmbH, якій належать бренди Lidl та Kaufland, є потужним гравцем на європейському ринку. Роздрібна мережа Lidl розпочала свою діяльність у Німеччині у 1930 р. Нині її підприємницька діяльність поширюється також на зарубіжні країни. Зокрема кампанія "Тиждень Греції" сприяла збільшенню обсягу експорту продукції грецьких виробників через ритейлерську мережу Lidl. Для грецьких постачальників переваги полягають у:

- залученні первинних виробників, обминаючи посередників;
- можливості продажу товарів у понад 10 тисячах магазинів Lidl у європейських країнах;
- активній участі в заходах стимулювання збуту;
- використанні інфраструктури розгалуженої логістичної мережі [10].

Проведення тижнів окремих країн (Іспанії, Італії, Нідерландів, Сполученого Королівства, Франції та ін.) сприяє поліпшенню доступу європейських контрагентів до спільного ринку, популяризації їх товарів та зміцненню їх конкурентних позицій.

Інноваційні технології в сферах "зеленого" маркетингу та екологічно орієнтованої логістики забезпечують фірмі Lidl ріст валового доходу (рис. 1).



**Рис. 1. Темпи росту валового доходу ритейлерської мережі Lidl у Німеччині, у відсотках до попереднього року**

*Джерело: побудовано автором за даними [11]*

Занепокоєння змінами клімату, підвищенням цін на енергоносії та виснаженням природних ресурсів спонукало фірму до заходів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку. Існує ряд резервів зменшення негативного впливу сфер маркетингу та логістики на навколишнє середовище. Зокрема це стосується транспортного забезпечення. Розроблений план сталого розвитку було перевірено Німецькою асоціацією технічної інспекції (TÜV), відповідні звіти надіслано до міжнародної організації GS1. Було переглянуто концепцію логістики та намічено план зменшити викиди CO<sub>2</sub> на 20% у всьому ланцюгу постачання. Інноваційні принципи екологічної логістики було використано стосовно сфер матеріально-технічного постачання, розподілу, будівництва та управління інфраструктурою, а також управління витратами.

У 2015 р. компанія здобула нагороду Lean and Green Award. Завдяки оптимальному плануванню маршрутів руху транспортних засобів та скороченню порожніх рейсів Lidl вдалося скоротити викиди CO<sub>2</sub> більш як на 42 тис. тонн за рік у ланцюгу постачання [12]. Інноваційні технології дозволили також суттєво зменшити вагу пакувальних матеріалів, не погіршуючи якісні характеристики товарів.

Компанія активно залучає принципи інноваційного екологічно орієнтованого підприємництва. Зокрема укладає контракти з постачальниками, які дотримуються правил “зеленої” логістики. У 2016 р. в м. Лугож (Румунія) компанія Lidl відкрила “зелений” логістичний центр, залучивши інвестиції на суму 20 млн євро. Його площа складає 45 тис. кв. м, він обслуговує 45 магазинів на південному заході цієї країни. Персонал пройшов підготовку в Кіажні, Неделі та Єркуті. Логістичний центр збудовано у відповідності з вимогами “зелених” технологій та дотриманням економії енергетичних ресурсів. Зручне розміщення поряд з автошляхами дозволяє оптимізувати траєкторії руху транспортних засобів [13].

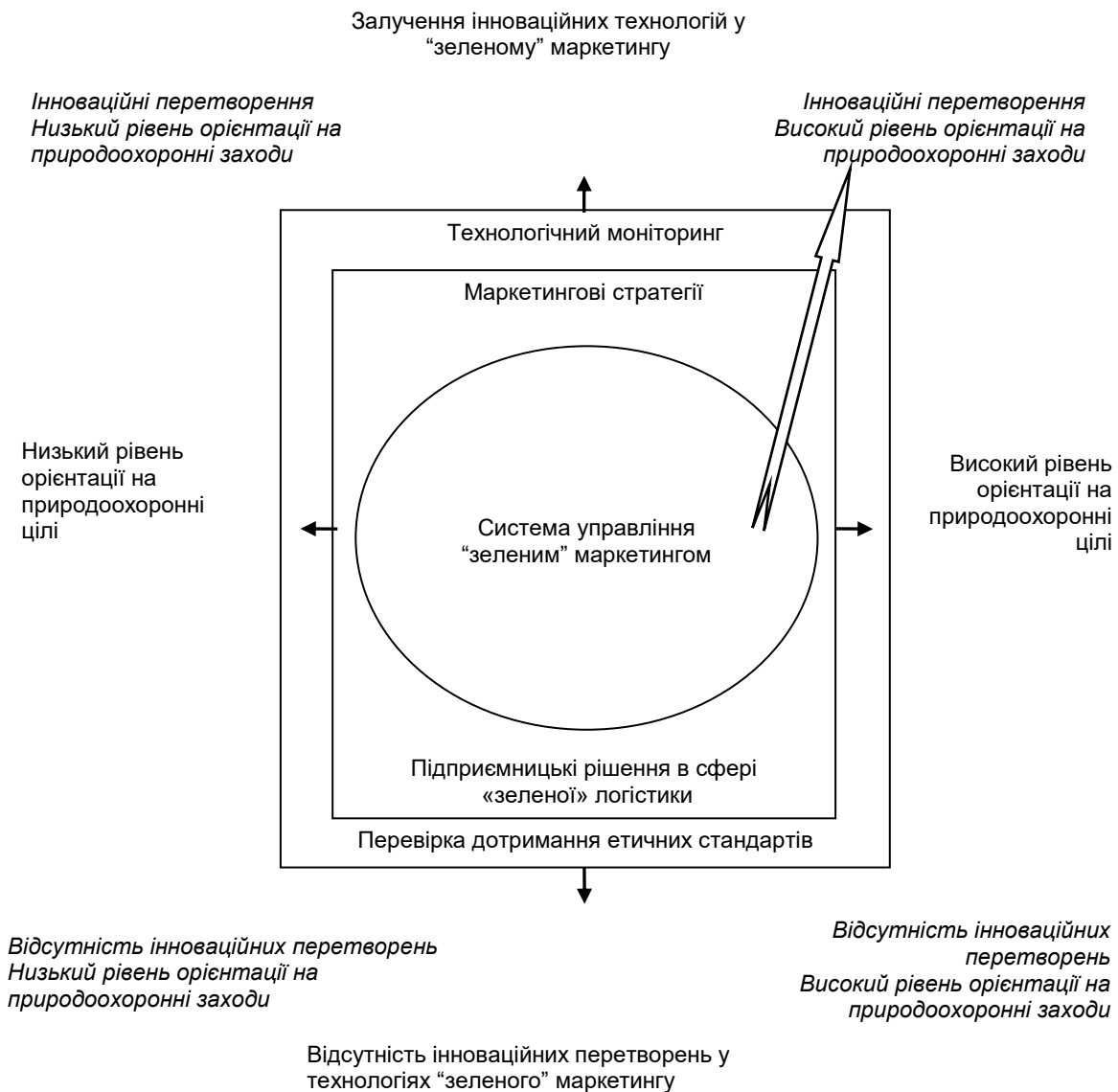
Прагнення забезпечувати принципи етичного підприємництва відображається в процесі укладання угод з постачальниками, на продукцію яких поширюються сертифікаційні правила неурядових організацій Rainforest Alliance та Fairtrade Foundation. Природоохоронні вимоги витримуються також стосовно фізичного капіталу (наявних будівель, споруд, транспортних засобів). Хол логістичного центру торговельної мережі Lidl поблизу м. Мерін (Чеська Республіка) опалюється за допомогою підлогового опалення у системі вальцованого бетону. Джерелом тепла є тепловідоходи охолоджуючих пристроїв, які експлуатуються за допомогою природних охолоджуючих речовин. Дах будівлі побудовано із листового металу та термоізоляційних плит [14]. Оскільки споживачі прагнуть бути активними учасниками природоохоронних заходів і впливати на суб'єкти підприємництва, то Lidl прагне долучитися до пропозиції відповідних товарів. Використання інноваційних технологій “зеленого” маркетингу є передумовою зміцнення глобальних конкурентних переваг цієї фірми. Формуванню екологічно орієнтованого іміджу сприяє також специфіка оформлення торговельних зал.

Сформована система глобального маркетингу (за принципом: будь-які товари – на будь-яку віддаль, упродовж необхідного часового інтервалу) наразі підлягає різкій критиці з боку захисників навколишнього середовища. У межах глобальних ланцюгів постачання товарів та послуг невідновні ресурси застосовуються на стадіях виробництва, переробки, пакування, зберігання, транспортування та торгівлі. Поряд з цим, продукти та технології, які не відповідають екологічним критеріям, можуть бойкотуватися, що супроводжуватиметься фінансовими збитками для підприємців.

Орієнтація лише на рівні витрат та цін не забезпечує надійного критерію ефективності маркетингової системи. При цьому слід також урахувати довжину логістичного ланцюга в глобальній торгівлі. Стосовно продовольчих товарів – це відстань, на яку вони транспортуються від пункту виробництва до моменту їх використання кінцевим споживачем. Збільшення цієї відстані зумовлює ризик негативного впливу на навколишнє середовище, нераціонального перерозподілу ринкової сили окремих суб'єктів підприємництва у глобальній економіці та погіршення якісних характеристик продукції, що може суттєво впливати на поведінку споживачів.

Lidl здійснює заходи щодо підтримки місцевих виробників, незважаючи на те, що фірма діє в багатьох країнах. Прикладом може бути діяльність цього ритейлера-дискаунтера на ринку Сполученого Королівства. Представники незалежних держав Співдружності націй також прагнуть утримувати свою частку на британському ринку. За умов конкурентного середовища Lidl укладає з британськими фермерами довгострокові контракти (терміном до 12 місяців) на постачання їх продукції у місцеві супермаркети, незважаючи на незначні обсяги їх пропозиції, що стимулює підприємницьку діяльність місцевих товаровиробників [15]. Крім того, сталий економічний розвиток для фірми Lidl забезпечує застосування методів маркетингу в поєднанні з інноваційними стратегіями екологічного підприємництва. “Зелений” маркетинг може забезпечувати підтримку конкурентних переваг (рис. 2).

Основні результати узагальнення європейського досвіду створюють підґрунтя для вдосконалення вітчизняного організаційно-економічного механізму управління екологічно орієнтованим маркетингом у сфері роздрібної торгівлі продовольством. Необхідно сформулювати інноваційне технологічне забезпечення ланцюгів постачання вітчизняного органічного продовольства, спрямоване на збалансування параметрів попиту та пропозиції, координацію експортних та імпорتنих потоків, зменшення трансакційних витрат, підтримку якості продукції та послуг, відображення специфіки вказаних товарів у маркетингових технологіях. Поєднання інноваційних технологій “зеленого” маркетингу та підприємницьких рішень у “зеленій” логістиці може бути передумовою формування інноваційних трансформацій та досягнення глобальних конкурентних переваг у роздрібній торгівлі продовольчими товарами.



**Рис. 2. Концептуальні основи механізму підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств у сфері роздрібної торгівлі шляхом використання ефективного технологічного моніторингу в “зеленому” маркетингу, формування інноваційної культури та залучення нових підприємницьких рішень у “зеленій” логістиці**

*Джерело: авторська розробка*

Вибір ефективних форм підприємництва у поєднанні з інноваційними змінами у “зеленому” маркетингу дозволяє здійснювати ефективне глобальне стратегічне позиціонування. Поява інновацій є наслідком цільового пошуку джерел нових сприятливих можливостей у екологічно спрямованому маркетингу, в результаті чого створюються принципово нові види продукції або послуг, розширюється діапазон використання існуючих ресурсів, а також формулюються відповідні концепції та поняття.

**Висновки з проведеного дослідження.** Оскільки глобальна маркетингова система піддається критиці природоохоронними організаціями, важливо узагальнити принципи “зеленого” маркетингу. Наявність зовнішніх ефектів (екстерналій) обумовлює необхідність формування інноваційних стратегій розвитку екологічно орієнтованих маркетингових технологій. Партнерські ділові відносини, спрямовані на дотримання принципів екологічно орієнтованого бізнесу в ланцюгах постачання, можуть бути сформовані в межах стратегічних альянсів. Високі темпи росту ринку органічного продовольства вимагають формування відповідної логістичної інфраструктури.

Інноваційні стратегії розвитку екологічно орієнтованого маркетингу у роздрібній мережі Lidl сприяють утвердженню позитивного іміджу цієї компанії та підтримці її глобальних конкурентних переваг. Європейський досвід може бути успішно використано у вітчизняній практиці. Важливою проблемою є вдосконалення організації ринку органічного продовольства в Україні з метою підтримки балансу попиту та пропозиції, координації експортно-імпорتنих операцій, зменшення непродуктивних

витрат, управління якістю продукції, а також формування специфічних ланцюгів постачання. Глобальні конкурентні переваги сфери роздрібної торгівлі продовольчими товарами можуть підтримуватися за допомогою ефективного технологічного моніторингу у “зеленому” маркетингу, розвитку інноваційної культури, гарантування високих стандартів якості та залучення нових підприємницьких рішень у “зеленій” логістиці.

### Література

1. П'ятницька Г. Т. Переваги і недоліки розвитку великих торговельних мереж на ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 4. С. 103-113.
2. Ткаченко О. П., Тімченко О. Д. Особливості операційної діяльності сучасних супермаркетів. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2011. Вип. 1. С. 269-273.
3. Рибінцев В. О., Головань О. О., Маркова С. В. Вплив інструментів прямого маркетингу на лояльність клієнтів продуктової мережі супермаркетів. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2016. Т. 22, № 4. С. 101-109.
4. Петровська С. В., Покотило Л. Ю. Концепція “зеленого” маркетингу у системі управління економічною діяльністю. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2016. Вип. 54. С. 76-80.
5. Мальчик М. В., Мартинюк О. В. Парадигма формування та розвитку “зеленого маркетингу” в сучасних умовах. *Вісник економічної науки України*. 2015. № 2. С. 59-62.
6. Мащак Н. М. Стратегічна узгодженість логістичної діяльності підприємства на екологічних засадах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4, Т. II. С. 273-282.
7. Environmental Impact of Products (EIPRO). Analysis of the Life Cycle Environmental Impacts Related to the Final Consumption of the EU-25. Technical Report EUR 22284 EN. Brussels: European Commission, 2006.
8. The World of Organic Agriculture. Statistics and Emerging Trends. Frick and Bonn: FIBL & IFOAM, 2016.
9. Organic in Europe. Prospects and Developments. Brussels: IFOAM EU Group, 2016. 85 p.
10. High Level Group on Retail Competitiveness. Report of the Preparatory Working Group Innovation. Brussels: European Commission, 2015, 19 p.
11. Gross revenue of Lidl in Germany from 2007 to 2017. URL: <https://www.statista.com/statistics/509491/revenue-lidl-germany/> (дата звернення: 20.05.2018).
12. Schwan, S. Grüne Logistik zahlt sich aus: „Lean and Green Award“ geht an vier deutsche Unternehmen. URL: <http://handelsjournal.de/2015/03/19/umwelt-ressourcen/simoneschwan/gruene-logistik-zahlt-sich-aus-lean-and-green-award-geht-an-vier-deutsche-unternehmen/> (дата звернення: 20.05.2018).
13. Lidl Romania Opens First Green Logistics Center Following EUR 20 Mln Investment. URL: <http://www.business-review.eu/news/lidl-romania-opens-first-green-logistics-center-following-eur-20-mln-investment-124701> (дата звернення: 20.05.2018).
14. Логистический центр торговой сети “LIDL”, Мерин. URL: <http://www.psj.cz/ru/logisticheskij-centr-torgovojj-seti-lidl-merin.html> (дата звернення: 20.05.2018).
15. Osborne, S., Outhwaite, A. and Armstrong, R. Food Miles: The True Cost of Putting Imported Food on Your Plate. *The Independent*, 31 May, 2007.

### References

1. Pyatnytska, H.T. (2013), “The Advantages and Disadvantages in Developing Large-scale Trade Chains on the Market of Food Retailing”, *Aktualni Problemy Ekonomiky*, no. 4, pp. 103-113.
2. Tkachenko, O.P. and Timchenko, O.D. (2011), “The Peculiarities of Operation Activities of Modern Supermarkets”, *Ekonomichna Stratehiya i Perspektyvy Rozvytku Sfery Torhivli ta Posluh*, no. 1, pp. 269-273.
3. Rybintsev, V.O., Holovan, O.O. and Markova, S.V. (2016), “The Influence of Direct Marketing Tools on the Clients’ Loyalty in the Supermarket Food Chains”, *Naukovi pratsi Natsionalnoho Universytetu Kharchovykh Tekhnolohii*, vol. 22, no. 4, pp. 101-109.
4. Petrovska, S.V. and Pokotylo, L.Yu. (2016), “The Concept of “Green Marketing” in the System of Economic Activities Management”, *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 54, pp. 76-80.
5. Malchuk, M.V. and Martynyuk, O.V. (2015), “The Paradigm of Formation and Development for “Green Marketing” under Current Conditions”, *Visnyk Ekonomichnoi Nauky Ukrainy*, no. 2, pp. 59-62.
6. Mashchak, N.M. (2011), Strategic Coordination of Entrepreneurial Logistics Activities on the Ecological Basis, *Marketynh i Menedzhment Innovatsii*, no. 4 (2), pp. 273-283.
7. European Commission (2006), Environmental Impact of Products (EIPRO). Analysis of the Life Cycle Environmental Impacts Related to the Final Consumption of the EU-25 (Technical Report EUR 22284 EN). Brussels: European Commission, 137 p.
8. FIBL & IFOAM (2016), The World of Organic Agriculture. Statistics and Emerging Trends. Frick and Bonn: FIBL & IFOAM, 333 p.
9. IFOAM EU Group (2016), Organic in Europe. Prospects and Developments. Brussels: IFOAM EU Group, 85 p.

10. European Commission (2015), High Level Group on Retail Competitiveness (Report of the Preparatory Working Group Innovation). Brussels: European Commission.

11. Gross revenue of Lidl in Germany from 2007 to 2017 (2018), available at: <https://www.statista.com/statistics/509491/revenue-lidl-germany/> (access date May 20, 2018).

12. Schwan, S. (2015), Grüne Logistik zahlt sich aus: „Lean and Green Award“ geht an vier deutsche Unternehmen, available at: <http://handelsjournal.de/2015/03/19/umwelt-ressourcen/simoneschwan/gruene-logistik-zahlt-sich-aus-lean-and-green-award-geht-an-vier-deutsche-unternehmen/> (access date May 20, 2018).

13. Lidl Romania Opens First Green Logistics Center Following EUR 20 Mln Investment, available at: <http://www.business-review.eu/news/lidl-romania-opens-first-green-logistics-center-following-eur-20-mln-investment-124701> (access date May 20, 2018).

14. Logistics Center of Retail Chain Lidl, Merin, available at: <http://www.psj.cz/ru/logisticheskijj-centr-torgovojj-seti-lidl-merin.html> (access date May 20, 2018).

15. Osborne, S., Outhwaite, A. and Armstrong, R. (2007), Food Miles: The True Cost of Putting Imported Food on Your Plate, *The Independent*, 31 May.

*Стаття надійшла до редакції 19.06.2018 р.*

**УДК 159.9**  
**JEL Classification M 120**

**Юркевич Г.Й.,**  
**канд. псих. наук, доцент кафедри**  
**фундаментальних та спеціальних дисциплін,**  
**Чортківський навчально-науковий інститут**  
**підприємництва і бізнесу**  
**Тернопільський національний економічний університет**

## **ДУХОВНИЙ СВІТ ОСОБИСТОСТІ-УПРАВЛІНЦЯ**

**Yurkevych H.Y.,**  
**cand.sc.(psychol.), associate professor at the department**  
**of fundamental and special disciplines,**  
**Chortkiv Education and Research Institute of Entrepreneurship**  
**and Business of Ternopil National Economic University**

## **SPIRITUAL WORLD OF PERSONALITY-MANAGER**

**Постановка проблеми.** Руйнування звичних ціннісно-нормативних систем, розчарування в цінностях гуманізму, сумніви в раціональному устрої світу – все це призвело до кризи ідентичності сучасної людини – менеджера. Посилення динамізму суспільного розвитку, прагнення до індивідуальної свободи, активний спосіб життя змінили місце людини в світі, її уявлення про себе і навколишню дійсність. Відчуття «втраченої» людини стає домінуючим в сприйнятті нею сучасного світу. Сучасний спосіб життя формує певну «легковажність буття», спостерігається розрив з існуючими етнічними традиціями, вірніше, їх забуття. І в результаті маємо тенденцію «кризи» моральності. З одного боку, духовна криза – глобальне явище, яке пов'язують з превалюючим характером цивілізаційного розвитку людства. Сучасне постіндустріальне суспільство, орієнтоване в максимальному споживанні матеріальних благ і перетворення навколишнього світу для більш повного їх задоволення, породило особливий тип технократичної особистості – інтелектуально розвиненої і технічно освіченої, але нездатної до справді людських відносин і духовно відчуженої від світу природи і людської культури. Наслідки цього явища чітко здійснюють свій прояв в духовній обмеженості сучасного менеджера – духовні чинники відіграють тут далеко не другорядну роль. Духовний світ людей зазнав низку сильних і, можливо, незворотних змін, внаслідок чого стабілізуючі заходи