

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ

ОДЕСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ  
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ

РАДА СТУДЕНТСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ

# Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології

*Матеріали*

*XIX Всеукраїнської щорічної студентської  
науково-практичної конференції*

*за міжнародною участю*

*26 квітня 2018 року*

Одеса  
2018

УДК 658  
С 91  
ББК 65.050

**Редакційний колегія збірника матеріалів конференції:**

**Майданюк С. І.** — головний редактор, доцент кафедри менеджменту організацій, к.е.н.

**Кубрак О. О.** — редактор, аспірант кафедри управління проектами

**Українець І. В.** — технічний редактор, студент 4 курсу напряму «Менеджмент»

**Красностанова Н. Е.** — член редакційного комітету, завідувач кафедри менеджменту організацій, к.е.н, доцент

**Макарова І. О.** — член редакційного комітету, доцент кафедри інформаційних технологій та систем управління, к.т.н., доцент

**Яцун Є. М.** — член редакційного комітету, старший викладач кафедри української та іноземних мов

**Пушкар В. В.** — член редакційного комітету, студент 2 курсу напряму «Менеджмент»

Рекомендовано до друку Науково-методичною радою  
Одеського регіонального інституту державного управління  
НАДУ при Президентіві України.  
*Протокол № 7 від 18 квітня 2018 року*

**С 91** **Сучасний менеджмент:** моделі, стратегії, технології: матеріали  
XIX Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю.  
26 квітня 2018 року. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2018. – 252 с.

**ББК 65.050**

*Матеріали публікуються в авторській редакції*

## ЗМІСТ

<b>Привітання</b>	9
-------------------	---

### Секція 1

#### Менеджмент інноваційно-інвестиційної діяльності організацій

<b>Antoci A.</b> Control in public administration—the content and conceptual issues	14
<b>Бакай А. Є.</b> Модернізація системи державного управління в Україні: програма SIGMA	16
<b>Бондарська О. Д.</b> Організація податкової системи в Україні	18
<b>Будурова А. М.</b> Особливості формування гендерних стереотипів в сучасному суспільстві	20
<b>Вдовіченко О. С.</b> Адміністрування ПДВ в Україні	22
<b>Верещака О. Л.</b> Мотивація в менеджменті	24
<b>Гавриленко К. Л.</b> Бізнес-план як інструмент STARTUP-A	26
<b>Горяшко А. О.</b> Аналіз використання матеріальних ресурсів в організаціях	28
<b>Губко В. В.</b> Роль Леонардо да Вінчі у розвитку інновацій	30
<b>Дьоміна А. С.</b> Екологічний менеджмент	32
<b>Єрьомін А. С.</b> Проблеми створення якісних нових продуктів	34
<b>Зарицька М.</b> Проблеми та перспективи вітчизняного менеджменту в контексті євроінтеграції	36
<b>Кар’єва М. В.</b> Стратегії інвестиційного менеджменту малого бізнесу	38
<b>Коган І. В.</b> Податкова система України: переваги і недоліки	40
<b>Костенко І. В.</b> Механізм управління сталим розвитком підприємства	42
<b>Марценковська Н. В.</b> Управління ціновою політикою як фактор підвищення конкурентоспроможності	44
<b>Михайлова Я. І.</b> Проблеми менеджменту малого бізнесу в Україні та шляхи їх вирішення	46
<b>Мунтян Л. О.</b> Вплив жінок на управлінську діяльність гетьмана Богдана Хмельницького	48
<b>Павлішина В. В.</b> Процес прийняття рішень топ-менеджером у бізнес-плануванні	50
<b>Поліщук Г. О.</b> Деякі аспекти впливу державного регулювання на діяльність суб’єктів малого підприємництва	52
<b>Райнич В. А.</b> Психологічна сумісність та професійне вигорання у роботі менеджера	54
<b>Різов А. Б.</b> Зміцнення фінансової основи органів студентського самоврядування України	56
<b>Солонько А. А.</b> Філософія менеджменту (управління): предмет, завдання і цілі	58
<b>Стерхова А. С.</b> Державно-правове управління громадським телебаченням і радіомовленням	60
<b>Супруненко О. О.</b> Політика інвестиційного контролінгу у міжнародному бізнесі підприємства	62

<b>Тімков В. І.</b> Оцінка ефективності антикризового управління	64
<b>Тусик В. Б.</b> Директивний стиль управління: концепція управління за Макіавеллі	66
<b>Чебану А. Г.</b> Аналіз податкових надходжень до державного бюджету України в сучасних умовах	68
<b>Яцун В. В.</b> Загрози інформаційній безпеці на підприємстві	70

## Секція 2

### Стратегічний менеджмент і маркетинг

<b>Chiriac D. P.</b> The role of the administrative decision in the implementation process. Strategy on public administration reform in Moldova	74
<b>Александрочкіна П. О.</b> Особливості використання державно-приватного партнерства як каталізатора розвитку регіонального туризму	76
<b>Березовська С. В.</b> Пріоритетні цінності публічного управління в Україні	78
<b>Борщавецька А. В.</b> Адаптація програмно-цільового методу планування діяльності підприємства та специфіка його застосування	80
<b>Вінтоняк М. Я.</b> Економіка управління знаннями	82
<b>Волик А. О.</b> Самомаркетинг в шоу-бізнесі	84
<b>Георгієва Я. Г.</b> Вибір стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства	86
<b>Гончарова В. О.</b> Потенціал морських портів України	88
<b>Горбунов М. О.</b> Тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності державних службовців	90
<b>Греку А. В.</b> Специфика регионального развитие в Республике Молдова	92
<b>Друм'ю Ю. В.</b> Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP аналізу	94
<b>Іванова Д. І.</b> Перспективи розвитку аграрної економіки України	96
<b>Кондратович Д. В.</b> Структура управления системы образования как фактор ее эффективности	98
<b>Коритнянська Е. О.</b> Грошові реформи в процесі становлення сучасної грошової системи України	100
<b>Лагутик В. Ю.</b> Мотивация труда государственных служащих	102
<b>Малишенко О. А.</b> Європейська валютна система	104
<b>Мельничук Н. М.</b> Розвиток еко-туризму в Закарпатті з точки зору стратегічного маркетингу	106
<b>Міщенко О. С.</b> Світові тенденції розвитку кадрового менеджменту на сучасному етапі	108
<b>Новаковець В. П.</b> Стратегічне управління вищим закладом освіти	110
<b>Познякова Д. О.</b> Удосконалення мотивації персоналу торговельної організації	112
<b>Садич Д. Г.</b> Кібероборона як складова стратегічного військового менеджменту в умовах реформування Збройних Сил України за стандартами НАТО	114

<b>Стовбчата Є. В.</b> Лідерство та менеджмент: розумна рівновага	116
<b>Стукаленко Г. В.</b> Фіскальна спрямованість податкової політики України	118
<b>Тодорова Д. М.</b> Різнокольоровий піар в маркетингу	120
<b>Трубіна М. О.</b> Публічне слово в професійній діяльності сучасного управлінця	122
<b>Фоменок А. Г.</b> Корпоративная система менеджмента на ОАО «БМЗ — управляющая компания холдинга «БМК»	124
<b>Чабан К. Ю.</b> Стимулювання збуту: сучасний стан і проблеми	126

### Секція 3

#### Світові тенденції розвитку менеджменту

<b>Бедрицкая А. С.</b> Кейс-интервью как современная тенденция развития HR-менеджмента на примере компании McKinsey	130
<b>Беззубко Ю. І.</b> Інтерим-менеджмент як новий напрям у мережевому менеджменті	132
<b>Бондарчук В. С.</b> Аналіз попиту науково-технічної продукції	134
<b>Василевская А. А.</b> Коммуникабельность как основа построения бизнеса	136
<b>Галенко К. А.</b> Соціально-економічні наслідки міжнародної міграції в Україні	138
<b>Глушко А. О.</b> Функція планування у сучасних системах операційного менеджменту	140
<b>Звягінцева Ю. В.</b> Значення внутрішніх та зовнішніх консультантів для ефективного функціонування підприємства	142
<b>Кірпічніков М. А.</b> Проксеміка. Роль дистанції у спілкуванні	144
<b>Коняшина В. С.</b> Не просто літери: що таке леттерінг і чи можна на ньому заробляти?	146
<b>Крокун С. А.</b> Краудфандинг как инструмент финансирования социальных проектов в Республике Беларусь	148
<b>Літінська Є. О.</b> Розквіт економіки в період царювання Єлизавети Петрівни	150
<b>Небога К. Ю.</b> Шахрайство в сфері страхування: прийоми страхових компаній та заходи їх попередження	152
<b>Нестер Д. І.</b> Роль тайм-менеджменту в сучасних економічних умовах	154
<b>Опенкіна В. О.</b> Податок на розкіш	156
<b>Пульча Д. О.</b> Тенденції сучасного розвитку менеджменту	158
<b>Пушкар В. В.</b> Безумовний основний дохід — світовий досвід застосування та перспективи впровадження в Україні	160
<b>Рибак О. В.</b> Маніпулювання свідомістю людини в економічній сфері	162
<b>Рогожкіна М. І.</b> Сутність та перспективи криптовалют	164
<b>Ситник Д. А.</b> Актуальні проблеми сучасного українського менеджменту	166
<b>Стрелецька О. С.</b> Аналіз галузевих відмінностей у оплати праці	168
<b>Суржанова Ю. О.</b> Управління та його соціальні аспекти	170
<b>Сусліна Д. Ю.</b> Значення дослідження конкурентоспроможності товару для розвитку сучасної економіки	172

<b>Хон Л. О.</b> Сучасне бачення природокористування як суспільно-економічного явища та об'єкта управління	174
<b>Цой А. В.</b> Менеджмент як вид діяльності: позитивний досвід Джека Велша	176
<b>Шамрай О. Ю.</b> Трудові права людей з інвалідністю	178
<b>Шатилова В. О., Ашаев І. І.</b> Еволюція грошового обігу та грошової одиниці у світовому просторі	180

#### Секція 4

#### Управління проектами: еволюція технологій

<b>Дземба Т. Д.</b> Спіндокторінг як технологія сучасного менеджменту	184
<b>Стілецький Т. В.</b> Типологія формування проектної команди	186

#### Секція 5

#### New insights into management (Новітній погляд на менеджмент)

<b>Azizov N. M.</b> Evaluating public servants and politicians as policymakers and policy implementers: characteristics and trends	190
<b>Babich O. A.</b> Managing the development of depressive regions	192
<b>Baluiev V. V.</b> The use of information and communications technology in managerial activity: practical aspects	194
<b>Chaika A. V.</b> On the problem of the formation of solid domestic waste processing industry in Ukraine	196
<b>Frontovskaya M.</b> Improvement of the system of training of civil servants in the field of european and euro-atlantic integration	198
<b>Guseva M. O.</b> Stress management	200
<b>Khatiashvili L.</b> Assessment of viable management models for hybrid organizations	202
<b>Kruchkov O. A.</b> On some aspects of modern marketing	204
<b>Morozovska K. O.</b> Stress management	206
<b>Mustafaieva E. T.</b> Harmonization of the principles of ethno-national policy in Ukraine while arranging its territorial division	208
<b>Piskun E. O.</b> Innovation in business management as innovation everywhere and from everyone	210
<b>Ponomarenko O. P.</b> The role and place of a manager in an organization	212
<b>Prisyazhnyuk I. M.</b> Organization of the interaction of public authorities — the main task of the governing body and authorities in planning measures to protect the population and territory from emergency situations, as well as their prevention and liquidation	214
<b>Pylypenko V. S.</b> The gatekeeper and process promotor — new key persons in the world of management	216
<b>Rokotianska A.</b> Personnel management in the social sphere and personnel development as a social work technology	218

<b>Sen A. A.</b> Social psychology functions of management	220
<b>Shevchenko L. A.</b> Using different media platforms at work and their influence on decision making process and employees motivation	222
<b>Slyusarenko V. S.</b> Elements of management in modern technology of growing pear of variety Maria	224
<b>Smachnyi V. V.</b> Intercommunity cooperation at the regional level: assessment methods	226
<b>Trofimenko A. A.</b> Organizational culture in managerial activity	228
<b>Tsandur M. M.</b> Strategy of management of polyarization of actinidium and modern technology of growth in Ukraine	230
<b>Varzari A.</b> The role of the assessment of professional performances of civil servants and general elements of the practice of the Republic of Moldova	232
<b>Zeitullaieva E. Z.</b> Integration of internally displaced persons: regional regimes	234

### **Секція 6**

#### **Еволюція інформаційних технологій в менеджменті**

<b>Архіпов В. Г.</b> Впровадження BPM- та ERP-систем в організаціях	238
<b>Ксель Т. С.</b> Просування бізнесу в YouTube	240
<b>Сморудов Р. С.</b> Еволюція інформаційних технологій в менеджменті	242
<b>Стоянов І. І.</b> Маркетинг в соціальних мережах	244
<b>Тешку Д. О.</b> Соціальні мережі, як засіб просування ВНЗ	246
<b>Шаган А. А.</b> Візуалізація навчально-методичних матеріалів	248
<b>Шпат С. С.</b> Теоретичні спекти поняття «хмарні технології»	250





# ПРИВІТАННЯ



Шановні учасники, організатори та гості конференції!

Щиро вітаю вас з відкриттям ХІХ Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції за міжнародної участі «Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології».

Дев'ятнадцять років поспіль в стінах Одеського регіонального інституту державного управління збираються студенти й молоді науковці з різних регіонів нашої країни та зарубіжжя для обговорення сучасних проблем інноваційного і проектного менеджменту.

В умовах системних реформ, які зараз відбуваються в Україні, головним чинником всіх процесів, в тому числі й управлінських, є здатна генерувати та реалізувати нові ідеї людина, яка володіє високим рівнем відповідальності та професіоналізму, моральності й порядності. Впевнений, що саме вам, молодим менеджерам, притаманні ці якості.

Вірю, що участь у конференції допоможе вам розкрити власний потенціал, а наукові дискусії сприятимуть вирішенню складного і вкрай актуального завдання побудови моделей, стратегій і технологій менеджменту ХХІ століття.

Це надасть вам той професійний досвід, який допоможе не тільки успішному навчанню, але й вдалому працевлаштуванню, кар'єрному зростанню і високим професійним досягненням.

Бажаю учасникам конференції плідної роботи та творчих здобутків, які стануть фундаментом гідного майбуття нашої країни.

Директор ОРІДУ НАДУ при Президентові України,  
професор, доктор політичних наук,  
Заслужений працівник освіти України

М.М. Іжа

Шановні учасники конференції!



Всеукраїнська щорічна студентська науково-практична конференція за міжнародною участю «Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології» знов зустрічає молодих, перспективних, тих, хто цікавиться та знаходиться у науковому пошуку, а також тих, хто вже успішно реалізує власні знання.

Вітаємо всіх з початком спільної роботи!

З давніх часів весна уособлювала пробудження, початок, оновлення, можливість подивитись на звичні речі «по-новому». Символічним є те, що вже 19 рік поспіль у квітні ОРІДУ НАДУ

при Президентові України запрошує гостей та створює майданчик для обміну ідеями та досвідом з актуальних питань і тенденцій у галузі інвестиційного та стратегічного менеджменту, маркетингу та управління проектами, запровадження сучасних інформаційних технологій в управлінні тощо. Поряд із цим закладаються нові традиції.

Ми раді вітати іноземних гостей та представників кращих вищих навчальних закладів України. Впевнені, що завдяки спільним зусиллям та плідній співпраці студентів, науковців та менеджерів-практиків ми досягнемо не тільки особистих успіхів у навчанні, розвитку, кар'єрі. Нехай усе це стане гарним підґрунтям, запорукою успіхів і нових звершень задля розбудови та процвітання України.

Від колективу факультету менеджменту та бізнес-технологій щиро бажаю всім учасникам конференції спільної співпраці, натхнення, наполегливості та успіхів у досягненні поставленої мети!

Декан факультету менеджменту  
та бізнес-технологій  
ОРІДУ НАДУ при Президентові України  
кандидат педагогічних наук

Ю. В. Євстюніна



Шановні учасники Дев'ятнадцятої щорічної конференції «Сучасний менеджмент: стратегії, моделі, технології»!

Щиро вітаю вас з відкриттям науково-практичного форуму, де кожний з Вас має можливість через власні наукові пошуки, дослідження, ідеї здійснити значущий, іноді перший, крок до втілення своєї мети: стати успішним менеджером, підприємцем, керівником, затребуваним і кваліфікованим фахівцем.

Участь у науковій конференції є одним з важливих і цілеспрямованих етапів студентського життя, що сприяють становленню та розвитку

зрілої особистості. Сьогодні наука вплетена в усі сфери людської діяльності, вона впроваджується і в базисні підстави відносин самих людей. Особливо значуща роль науки у вищій освіті. Саме вищі виступають в якості «вихідної території», на якій відбувається зустріч студента і науки, а також його підготовка до життєдіяльності в суспільстві і формування зрілої всебічно освіченої людини.

Тематика секцій конференції насичена і різноманітна, вона передбачає найперспективніші напрямки управлінської діяльності, для кожного з яких вже сьогодні необхідні проривні розробки та рішення. Кому, як не вам, наповненим нестримною енергією і бажанням проявити себе, шукачам, креативним молодим дослідникам пропонувати, відстоювати і реалізовувати нетривіальні ідеї і рішення. Впевнена, що прізвиська деяких з вас вже в недалекому майбутньому увійдуть у когорту провідних менеджерів, флагманів вітчизняної управлінської науки, еліту бізнес-середовища.

Бажаю вам цікавої та плідної роботи, конструктивного спілкування і корисних зустрічей.

Дев'ятнадцятий рік поспіль в стінах нашого інституту збираються однодумці: молоді, амбітні, повні яскравих ідей і впевнені у власні можливості. Ми бажаємо вам здійснення ваших задумок, ми бажаємо вам жити у процвітаючій країні, ми бажаємо вам, щоб дивлячись у щасливі очі співвітчизників ВИ з гордістю за власне покоління сказали: «Це зробили МИ!»  
А все почалося...

Завідувач кафедри Менеджменту організацій  
ОРІДУ НАДУ при Президентові України  
доцент, кандидат економічних наук

Н. Е. Красностанова



Шановні учасники та гості конференції!

От і настав довгоочікуваний момент, а саме XIX Всеукраїнська щорічна студентська науково-практична конференція за міжнародною участю «Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології», яка об'єднує юних прихильників науки та надає їм можливість висловити власну думку, щодо актуальних проблем менеджменту і не тільки.

Конференція є невід'ємною частиною студентського спілкування та налагодження зв'язків між ВНЗ для подальших творчих та наукових звершень, а її наукова сторона створює міцну базу для розвитку новітнього погляду на проблеми бізнесу та економіки.

Від себе особисто, а також від імені студентського самоврядування ОРІДУ НАДУ при Президентові України, щиро вітаємо всіх учасників та гостей заходу, бажаємо гучних наукових звершень, конструктивних дискусій та вдачі!

Голова студентського самоврядування  
ОРІДУ НАДУ при Президентові України

Д. О. Тешку

## **СЕКЦІЯ 1**

# **МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Ana Antoci,  
Doctorandă  
Academia de Administrare Publică

## **CONTROL IN PUBLIC ADMINISTRATION —THE CONTENT AND CONCEPTUAL ISSUES**

In the native source, the term of public administration is mentioned in the Constitution of the Republic of Moldova, the public administration as a system of public authorities led by the government, which performs the activity of organizing the execution and enforcement of the laws and of the public services, is formed of: a) central public administration, b) local public administration. Previously, the term government was used (Soviet and Soviet times). The term public administration is a narrower category than the term administration because public administration is a kind of administration exercised on the basis of executive bodies of the state and which differs from the private administration. Public administration is necessary to be defined because it is the object of regulating administrative law, as a branch of law, and an object of research of administrative law as a science [1, p. 67].

As a concept of administration in European states, national public administrations are everywhere. While in the French doctrine the administration represents the body of bodies which, under the authority of the Government, participate in the execution of the multiple tasks of general interest which fall upon the state in the traditional German doctrine, the administration represents the activity of the state in order to achieve its objectives within the legal system, except for the judiciary. The British conception of the concept of administration reveals the presence of theories opposed to Dicey, which deny the very existence of administrative law, promoting the idea of assimilation of administrative law with the law related to the public administration.

Al. Negotiating in his work "Administrative Law and Administration Science," the public administration requires submission to multiple forms of control in order to ensure the realization of these political values. The actual achievement of the missions of the public administration, according to the political headquarters, requires the carrying out of a large administrative process, in full compliance with the requirements and needs of the society in which it is organized, taking as main activities the organization of the execution and the concrete execution of the law. In order to ensure the compliance of the public administration bodies with the requirements established by the political fora, it is necessary to train a large and complex control over this activity

The role of control is to prevent errors in the application of decisions, to remove them when they exist, to ensure the continuous improvement of the activity so that it corresponds to the social needs at a given stage.

According to the researcher E.Bălan, exercising control over the public administration is the means through which the baggage is analyzed, its structures act according to the established normative norms and the general goals of the public administration. Control is a guarantee of observance of the principle of legality in all

public administration manifestations, by means of which it is possible to discover possible deviations from the legal norms and concrete measures to correct the law enforcement action. In some situations, control may concern not only legality, but also the desirability of administrative decisions [2, p. 255].

The object of control in public administration is the actions and inactions of the public administration authority or its officials, the way they understand to carry out their job duties and the way they understand how to exercise the authority with which they were invested.

Out of control, one can distinguish three elements of control: the object of control, the reference base and the actual control operations.

The control operations are the character of administrative operations carried out by the controllers who aim to establish the compliance of the controlled object with the elements contained in the reference base. From this point of view, some control actions are quite simple, while the control of the legality of certain administrative acts is a more complex activity, as it requires knowledge of the legal regulations regarding the controlled activity, the particularities specific to the activity of the controlled body [3, p. 255].

A complex activity is the control of the opportunity of administrative acts, because the assessment of the control body should take into account elements such as: profitability, efficiency, functionality, opportunity, etc.

The control contributes to the correction of the administrative decisions and the adaptation of the actions of the public administration to the evolving social realities.

List of references:

1. Manda C. Știința Administrației. Curs universitar. București. 2004
2. Bădescu M. Fundamente ale administrației publice contemporane. Volumul II. SITECM
3. Rață S. Colaborare și control în procesul decizional local // Teoria și practica administrării publice. Materiale ale conferinței științifico-practice 22 mai 2012. AAP. Chișinău, 2012, p.21—23.

Бакай А.Є.  
аспірант НАДУ  
при Президентіві України

## **МОДЕРНІЗАЦІЯ СИТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ПРОГРАМА SIGMA**

Потенціал держави визначається її спроможністю всебічного логістичного та соціально-гуманітарного забезпечення потреб громадян. Деяке поліпшення показників розвитку економіки України поки що не демонструють стійких ознак виходу тривалого етапу економічної кризи. Прогноз зростання ВВП в 2018 році до 2 %, що на тлі падіння в 2016—2017 роках до 19 % загрожує консервацією кризи. Потрібно щонайменше до 8 % приросту ВВП на рік, щоб забезпечити нашій державі сталий соціально-економічний розвиток. Причини несприятливого ділового клімату в Україні потенційні інвестори вбачають у «значних масштабах корупції, недовірі до судової системи, монополізації ринків та репресивних діях правоохоронних органів» [1]. Корпоративний сектор вимушений існувати в умовах безперервного процесу перерозподілу сфер впливу. Провальний стан економіки та критична соціальна нерівність є найбільшими загрозами для України.

Планом заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2016—2012 роки передбачено проведення оцінки стану справ відповідно до Принципів, розроблених програмою підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (SIGMA) Експертну місію організовано за підтримки Представництва Європейського Союзу в Україні.

Програма SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management), це програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту та один з найпрестижніших аналітичних центрів Європейського Союзу, створений за ініціативи Організації економічного співробітництва та розвитку і Європейського Союзу. Метою започаткування даної програми стала потреба у наданні допомоги країнам Центральної та Східної Європи з модернізації їх систем державного управління. Зазначена програма відіграє ключову роль у підготовці країн-кандидатів до вступу у Європейський Союз.

Допомога програми SIGMA (за методологією SIGMA [3]) у сфері модернізації системи публічного адміністрування може надаватися шляхом:

- здійснення аналізу адміністративних структур;
- розробки та впровадження реформ адміністративної системи;
- здійснення аналізу запропонованих законопроектів та програм;
- організації навчання та обміну інформацією;
- підготовки планів технічної допомоги.

SIGMA — спільна ініціатива міжнародної Організації Економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), членами якої на сьогодні є 34 країни. 70 країн мають статус партнерів ОЕСР [2]. На ОЕСР покладено функції розробки науково-технічної політики, а також вирішення соціальних питань. Статистичні дані ОЕСР є першочерговим пріоритетним джерелом для урядів та неурядових



фінансових, економічних, інвестиційних, промислових установ. Країни-члени ОЕСР застосовують єдину методологію, що дозволяє використовувати її як надійний інструмент аналізу та прогнозу розвитку глобальної економіки.

Головні напрями діяльності ОЕСР:

- надання допомоги країнам — членам для підвищення рівня їх економічного та соціального розвитку;
- сприяння економічному зростанню країн, що розвиваються, шляхом надання технічної допомоги;
- налагодження відносин з органами державної влади всіх рівнів країн-членів;
- усунення перешкод в обміні товарами (послугами, роботами);
- надання допомоги в професійній підготовці кадрів у сфері науки й техніки.

Значною мірою такі зміни стали результатом імплементації в Україні європейської системи стандартизації. Втім, аналіз ситуації засвідчує, що така імплементація «вимагає не тільки зусиль відповідних державних органів щодо зміни нормативних актів, але й конкретних дій з боку підприємницьких кіл, які забезпечували б функціонування нової системи стандартизації за їх безпосередньої та активної участі» [1].

**Висновки.** Через брак професіоналізму та персональної відповідальності виконавців в системі державного менеджменту країни знижується якість прийнятих рішень.

Використання інструменту SIGMA в Україні дозволить адаптувати сфери адміністративного законодавства та адміністративної юстиції, управління витратами, контролю, внутрішнього та зовнішнього аудиту, закупівель, державної служби, координації політики та регулятивного управління до стандартів Європейського Союзу.

Список використаних джерел:

1. Антикризова програма спільних дій влади та бізнесу: невідкладні рішення. [Електронний ресурс] — Режим доступу : [http://uspp.ua/doc/%D0%90%D0%9F2016\\_nov.pdf](http://uspp.ua/doc/%D0%90%D0%9F2016_nov.pdf). — Назва з екрану.
2. Співробітництво в рамках Організації Економічного співробітництва та розвитку. [Електронний ресурс] — Режим доступу : <http://mfa.gov.ua/ua/about-ukraine/international-organizations/oesr>. — Назва з екрану.
3. Methodological Framework for the Principles of Public Administration. — Access: <http://www.sigmaxweb.org/publications/Methodological-Framework-for-the-Principles-of-Public-Administration-November-2017.pdf>. — Назва з екрану.

Ключові слова: модернізація системи державного управління, SIGMA  
Key words: modernization of the public administration system, SIGMA

Бондарська О. Д.  
студент ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник: к.е.н., доцент Бутенко Т. В.

## ОРГАНІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ В УКРАЇНІ

На сьогоднішній день, будь-яка країна світу не може існувати без податків, як інструменту, що регулює надходження індивідуальних платежів від фізичних і юридичних осіб до бюджету країни. Доволі часто окрім терміну «податок», використовують «збір», у законодавстві України немає чіткого розмежування таких категорій, але за економічною суттю вони однозначно різні. Як мінімально, то особи, що сплачують податки у державний бюджет, натомість нічого не отримують, а стосовно зборів, які вносять також фізичні і юридичні особи, це дає їм право на отримання послуг від державних органів. Також треба зауважити, що сплата податків є процедурою періодичною, в той час як збір — це одноразовий та не фіксований платіж. Розглядаючи податки з усіх можливих аспектів, сміливо можна стверджувати, що вони слугують своєрідною «економічною доктриною» країни. Формування податків в нашій країні триває і сьогодні, і з кожним новим роком вони будуть змінюватись, але тільки для того щоб акумулювати стан держави на краще [1].

Вважається, що «податки», беруть свій початок з роботи А. Сміта «Про багатство народів». Саме у цій роботі він дає визначення цьому терміну. За його словами: «Податок — це тягар, що накладається державою у формі закону, який передбачає і його розмір, і порядок сплати». Але якщо подивитись глибше, то зрозуміло, що така форма внесків у державний бюджет існувала далеко до відкриття Сміта у виді доменів або іншими словами державного майна, що належало монарху, але і в той же час вони слугували доходами держави. Згодом з'явилися регалії своєрідні «доходні прерогативи казни», певні види діяльності та галузі виробництва, що виключалися із сфери діяльності населення. Саме така форма стала переходом до податків, бо натуральне господарство стрімко змінювалось на грошове. Авжеж, якщо розглядати податки тільки як форму поповнення державної казни країни, то тут також можна віднести: добровільні, благодійні внески, збори, мито, інші обов'язкові платежі.

Усі податки, як фінансові категорії, несуть у собі такі функції — контролюючу, фіскальну та розподільчу. Серед перерахованих саме фіскальна функція є основною, бо характеризує сутність податків. Адже держава зацікавлена не тільки в достатності платежів, а і в їх надійності. Розподіл податків має бути рівномірним в регіональному розрізі.

В Україні принципи побудови податкової системи визначаються ст. 3 «Про систему оподаткування» від 17 лютого 1997 року. Податки повинні: стимулювати науково-технічний прогрес, розвиток вітчизняного виробництва, процвітання підприємницької та інвестиційної діяльності, мають бути

обов'язковими, рівнозначними та пропорційними та не допускати дискримінації серед платників [2].

На сьогоднішній день в Україні змінені важливі показники: мінімальна заробітна плата та прожитковий мінімум. У цьому році громадянин нашої країни отримає мінімальну заробітну платню у розмірі 3723 гривні, а прожитковий мінімум складає від 1373 до 1762 гривень на особу. Очікують також зміни податку на додану вартість, так наприклад, зросте акциз на тютюнові вироби, збільшиться безмитне ввезення товарів.

Основні ставки податків залишаються незмінними. А саме: ЄСВ — 22 %, єдиний податок ФОП 1 група — 10 % від ПМПО, єдиний Податок ФОП 2 група — 20 % від МЗП, єдиний Податок ФОП 3 група — 5 % (3 % + ПДВ) від доходу, ВЗ — 1,5 %, ПДФО — 18 %. Але існує велика ймовірність того, що ті податки, які залишилися незмінними в цьому році можуть збільшаться вже в наступному.

Отже, податки — це джерело поповнення державної казни країни, вони розвивалися в міру того, як еволюціонувало суспільство, а держава в усі часи виступає гарантом правильного розподілення цих надходжень.

#### Список використаних джерел:

1. Асоціація платників податків України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://www.appu.org.ua/main2/shkola\\_platnyka\\_podatkiv/vse\\_pro\\_podatki/history.html](http://www.appu.org.ua/main2/shkola_platnyka_podatkiv/vse_pro_podatki/history.html). — Назва з екрана.
2. Фінансове право [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://bibliograph.com.ua/finansovoe-pravo/33.htm>. — Назва з екрана.
3. Бухгалтерський облік [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.buhoblik.org.ua/nalogi/nalogovoe-pravo/3920-3920-podatki-u-rotsi.html>. — Назва з екрана.

Ключові слова: збір, економічна доктрина, платіж, регіон, дискримінація  
Key words: gathering, economic doctrine, payment, region, discrimination

Будурова А. М.  
студентка ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник: ст. викл. Томашевська М. В.

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ГЕНДЕРНИХ СТЕРЕОТИПІВ В СУЧАСНОМУ СУСПІЛЬСТВІ**

У сучасному світі велика увага приділяється стереотипам, які приписуються чоловікам і жінкам, що знаходяться на різних ступенях соціальної драбини. У суспільстві відбуваються процеси демократизації і гуманізації, що створюють головні можливості для того, щоб особистість могла реалізуватися. Гендерні стереотипи обмежують сприйняття представників протилежної статі, не даючи змогу правильно розуміти партнера і ефективно взаємодіяти з ним. Все вищезазначене підкреслює актуальність вивчення особливостей прояву гендерних стереотипів в сучасному суспільстві.

«Гендерні стереотипи — це стійкі узагальнені соціальні уявлення про особистісні та поведінкові характеристики чоловіків та жінок» [1]. Велика кількість людей в своєму сьогоденні навіть не думають про те, що часто роблять у відповідності зі сформованими стереотипами, коли треба прийняти рішення або сформувані враження про людину. Гендерні стереотипи показують статусні характеристики чоловіків і жінок, тим самим затверджуючи домінуюче становище чоловіків і дискримінаційну практику по відношенню до жінок.

На сьогоднішній день виділяють 3 групи гендерних стереотипів:

- стереотипи маскулітності — фемінності, тобто чоловікам і жінкам приписують конкретні соціально-психологічні якості і властивості, стилі поведінки;

- стереотипи закріплення сімейних і професійних ролей відповідно до статі. Опираючись на дані стереотипи впливає, що роль матері і дружини стає головною соціальною роллю для жінки, а чоловіка більше хвилює його професійна діяльність;

- третя група стереотипів пов'язана з уявленням про те, що жіноча праця носить переважно виконавчий і обслуговуючий характер, а чоловіча — керівний і творчий.

Найпоширенішими проявами гендерних стереотипів є:

- сексизм — упередження про представників будь-якого гендеру, що йде нога в ногу з їх дискримінацією, а також точна інституціональна практика, яка показує представникам гендеру як нав'язується підлегле становище;

- фейсизм, тобто існує тенденція, що має за мету виділяти різними способами у чоловіків та жінок обличчя та тіло;

- гендерна сегрегація, а саме переважання різноманітних видів діяльності і спілкування, різних товаришів, різних соціальних ролей, виділення гендерних відмінностей та ін.

Питання щодо рівноправ'я є досить складним, а отже, вимагає глибокого вивчення. Однак, за статистичними даними можна виявити, що жінки все частіше стають вище чоловіків.

Тривалість життя чоловіків та жінок різниться. На 12 років чоловіки живуть менше в Україні, порівняно із жінками — 19 років.

В Україні жінки освіченіші за чоловіків. Рейтинг гендерної рівності щороку показує, що дипломованих жінок більше, ніж представників чоловічої статі — 85 % жінок та 74 % чоловіків.

Жінки заробляють менше, ніж чоловіки. Українські жінки відстають від чоловіків як за рівнем середнього заробітку за годину, так і за кількістю вищих керівних посад.

«Жінки очолюють в Україні 19 % фірм, а чоловіки — 89 %. Також складається не дуже радісна ситуація із зарплатою: чоловіки отримують в середньому за годину 18,73 гривень, а жінки — 15,14 гривень» [2].

Для того, щоб вирівняти стан чоловіків і жінок, потрібно повністю змінити всі традиційні стереотипи, що склалися в суспільній свідомості, але це станеться не скоро, тому що більша частина суспільства продовжує жити стереотипами минулого. Але, в останні роки можна простежити гнучкість гендерних норм, цінностей, установок, особливо це можна спостерігати в поведінці молодого покоління.

Виходячи з цього, можна сказати, що дослідження гендерних стереотипів буде актуальне до тих пір, поки ми самі не подолаємо традиційні погляди на чоловіків і жінок, а також на взаємовідносини між ними.

Перехід від цих традиційних гендерних ролей до нових рівноправних відносин — важкий процес. Саме подолання стереотипів стане важливим кроком для самореалізації особистостей жінок і чоловіків як в особистому, так і в професійному житті.

#### Список використаних джерел:

1. Комих, Н. Гендерні стереотипи в сучасному українському суспільстві [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://slavutajournal.com.ua/arxiv-nomeriv/slavuta-vipusk-4-5-2011/genderni-stereotipi-v-suchasnomu-ukra%D1%97ns-komu-suspilstvi/> — Назва з екрану.

2. Ліскович, М., Сауляк С. Жінки проти чоловіків, хто кого [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [https://www.ukrinform.ua/rubric-other\\_news/1877087ginki\\_proti\\_cholovikiv\\_hto\\_kogo\\_infografika\\_2087675.html](https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/1877087ginki_proti_cholovikiv_hto_kogo_infografika_2087675.html). — Назва з екрану.

Ключові слова: гендерні стереотипи, чоловік, жінка, рівноправ'я  
Keywords: gender stereotypes, man, woman, equal rights

Вдовіченко О. С.  
Студентка ОРІДУ НАДУ  
при Президентові України  
Керівник : доцент к.е.н.Бутенко Т. В.

## АДМІНІСТРУВАННЯ ПДВ В УКРАЇНІ

Податки в Україні складають головну частину державного бюджету і їх поділяють на прямі та не прямі і найхарактернішими прикладами непрямого оподаткування є податок на додану вартість, акцизний збір, мито.

Податок на додану вартість (ПДВ) є найскладнішим для розуміння та адміністрування із за свого непрямого характеру, тому що додана вартість, з якого складається податок, створюється на всіх етапах виробництва і реалізації товару/послуги/роботи (далі по тексту — товару) [1].

ПДВ — загальнодержавний податок в Україні Податковий кодекс України містить окремий розділ (Розділ V) під назвою «Податок на додану вартість» (статті 180—211): Розміри ставок податку визначає Податковий кодекс України. Ставки податку встановлюються від бази оподаткування [2].

ПДВ — найзначніший за обсягом з усіх податків, які нараховуються в Державний бюджет, питома вага якого в податкових надходженнях бюджету становить 48 % на 2017 року.

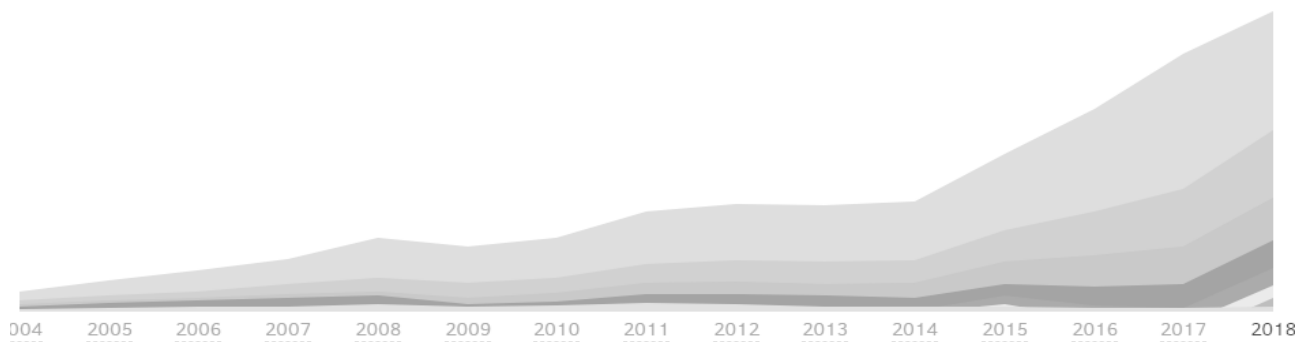


Джерело: складено за даними Міністерства фінансів України, Рахункової палати України

Рис.1. — Податкові надходження державного бюджету у 2017р., млрд. грн.

В Україні податок на додану вартість був введений в дію 1 січня 1992 року Законом «Про податок на добавлену вартість» від 20.12.1991. Всі наступні закони втратили чинність на підставі нового Податкового Кодексу України від 02.12.2010 року.

У 2014 році до Податкового кодексу було запроваджено система електронного адміністрування ПДВ (СЕА ПДВ), яка передбачає новий механізм виписки податкових накладних, які дають право на податковий кредит. Із запровадженням системи усі податкові накладні виписуються лише в електронному вигляді та реєструються в Єдиному реєстрі податкових накладних, незалежно від суми ПДВ. Адміністратор система — Державна фіскальна служба України.



	Виконано на 31/01/2018	Місцеві бюджети	Державний бюджет	Зведений бюджет
Збір ПДВ	11%		384 300 млн грн	384 300 млн грн
Податок на доходи фізичних осіб	7%	125 025 млн грн	91 124 млн грн	216 149 млн грн
Акцизний податок	6%	13 057 млн грн	124 077 млн грн	137 134 млн грн
Податок на прибуток підприємств	2%	6 143 млн грн	82 327 млн грн	88 471 млн грн
Місцеві податки і збори	10%	54 148 млн грн		54 148 млн грн
Плата за користування надрами	3%	1 981 млн грн	40 974 млн грн	42 954 млн грн
Ввізне мито	7%		28 047 млн грн	28 047 млн грн
Відшкодування ПДВ	-NaN%			
Інше	4%	5 868 млн грн	9 049 млн грн	14 917 млн грн
Всього		206 222 млн грн	759 898 млн грн	966 120 млн грн

Рис. 1 — Надходження ПДВ та податок на прибуток підприємства до бюджету

Таблиця 1. — Надходження ПДВ до бюджету України (млн. грн.):

Назва податку	2013	2014	2015	2016	2017
ПДВ (не прями́й податок)	181717	189241	246858	329911	434041
Податок на прибуток підприємства (прямий податок)	54318	39942	34776	54344	66912

Аналізуючи данні, ми бачимо, що не прями́й податок в нашій країні значно перевищує прями́й податок. Так у країнах з розвинутою економікою навпаки, прями́ податки перевищують не прями́ податки і це показує, що в таких країнах зростають доходи населення.

Тому можна зробити висновки, що в Україні економічне положення громадян не стабільне, тому що доходи не зростають. Але завдяки адмініструванню ПДВ бюджет збільшився в 2,29 разів з 2014 р.

Список використаних джерел:

1. ПДВ 2018 — всі зміни [Електроний ресурс]. — Режим доступу : <https://uteka.ua/ua/publication/NDS-2018---vse-izmeneniya>. — Назва з екрану.

2. РОЗДІЛ V. ПОДАТОК НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ [Електроний ресурс]. — Режим доступу : <http://sfs.gov.ua/nk/rozdil-v--podatok-na-dodanu-vartist/>. — Назва з екрану.

Ключові слова: податок на додану вартість, податкова система.

Key words: value added tax, tax system.

Верещака О. Л.  
студентка ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник: к.е.н., доц. Величко Т. Г.

## МОТИВАЦІЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Протягом віків керівники шукали способи для зацікавлення людей до праці. Дуже велику увагу цьому привертали вчені та управлінці, і до нашого часу вони досліджують як мотивувати людей до праці.

Мотивація — це процес заохочення людей до роботи, який показує як треба застосовувати мотиви поведінки людей, щоб досягти тих чи інших цілей. Тобто, можна сказати, що через мотиви можна побачити поведінку людей.

Мотив — це підштовхування людини до дій, активності, для того, щоб вона почала робити щось, що задовольнить якісь певні потреби.

Мотиви зазвичай з'являються у людини у вигляді реакції на його внутрішній стан або впливу обставин, ситуацій та іншого. Вони дуже діють на поведінку людини, показують направленість, куди треба прагнути, регулюють трудові витрати, тяжкість праці та спонукають до наполегливості, сумлінності, старанності для того щоб досягти поставлених цілей.

Мотиви поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні мотиви не мають зовнішнього прояву і асоціюються з процесами виконання задач. У свою чергу, зовнішні мотиви мають зовнішні прояви: заробітна плата, перемога або програш тощо. Вони зв'язуються з результатами. Наприклад, якщо людина працює на цікавій роботі і вона приносить їй задоволення, людина може працювати не зважаючи на кількість часу, що пройшло. У другому випадку підлеглий буде ухилятися від будь-якої роботи.

Мотиви залежать від безлічі зовнішніх та внутрішніх, стосовно людини, факторів і діють під впливом стимулів.

Стимул — це певна причина, яка наштовхує людину діяти, щоб досягти своєї цілі.

Існує дуже багато видів стимулу, наприклад: матеріальний, емоційний, самоствердження та ін.

При матеріальному стимулюванні праці здійснюється розподіл заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці. Якщо це грошова винагорода і вона буде зростати, то і якість роботи стане набагато краще.

Емоційний стимул не такий ефективний як матеріальний. Мало хто захоче працювати тільки за вдячність, хоча діти з радістю виконують завдання для того, щоб їх похвалили батьки або вчителі.

І самоствердження. Дуже часто це самолюбство, гордість або бажання довести всім, що ти чогось вартий. Це і підштовхує людину до дій.

Кожен менеджер для результативного керування людьми має у загальних рисах розуміти чого хочуть, або не хочуть його підлегли; які внутрішні та зовнішні мотиви в їх поведінці; як можна на них впливати і які результати



можна від них чекати. Керівник повинен розвинути у своїх працівниках бажані мотиви, позбавитись небажаних та сформувані особисту мотиваційну структуру їх поведінки.

Можна зауважити, що між мотивацією і кінцевим результатом діяльності людини немає однозначного зв'язку, якому заважають багато об'єктивних і суб'єктивних факторів, такі як: здібності та настрої працівника на певний час, розуміння ситуації тощо.

Мотивація дуже впливає на поведінку людини, вона залежить від багатьох факторів і змінюється іноді через зворотній зв'язок діяльності людини. У людей виникає бажання працювати для задоволення різних потреб. Потреби — це те, що наводить незатишність внутрішнього стану людини, діє на її поведінку та думки, але це й те, що має особистий прояв у кожній людини. Нарешті — це те, від чого людина намагається позбавитись, так як існуюча потреба дає про себе знати і вимагає усунення [2].

Потреби неможливо побачити одразу. Про те, що вони існують люди здогадуються, скоріш по поведінці людини.

Серед основних потреб особистості відокремлюють:

- біологічні (потреби в їжі, повітрі тощо);
- матеріальні (потреби в одязі, житлі тощо);
- соціальні (потреби в предметно-суспільній діяльності, в усвідомленні свого місця в суспільстві);
- духовні (потреби в інформації — пізнавальній, моральній та ін.) [3].

Можна зробити висновок, що мотивація людини є особливою, але не на сто відсотків очікуваною завдяки різним структурам мотивації, і різному ступеню впливу однакових мотивів на різних людей.

Список використаних джерел:

1. Мотивація у менеджменті [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://pidruchniki.com/15341220/menedzhment/motivatsiya\\_menedzhmenti](http://pidruchniki.com/15341220/menedzhment/motivatsiya_menedzhmenti). — Назва з екрану.

2. Мотивація як функція менеджменту [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://pidruchniki.com/18651015/menedzhment/motivatsiya\\_funktsiya\\_menedzhmentu](http://pidruchniki.com/18651015/menedzhment/motivatsiya_funktsiya_menedzhmentu). — Назва з екрану.

3. Мотивація як головна функція сучасної теорії та практики менеджменту [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://posibnyky.vntu.edu.ua/ps\\_v\\_org/331.html](http://posibnyky.vntu.edu.ua/ps_v_org/331.html). — Назва з екрану.

Ключові слова: мотивація, мотив, потреби

Key words: motivation, motive, needs

Гавриленко К. Л.  
студентка ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник: доц.  
Красностанова Н. Е.

## **БІЗНЕС-ПЛАН ЯК ІНСТРУМЕНТ STARTUP-A**

На сучасному етапі економічного розвитку бізнес є його невід'ємною частиною, разом з цим виникає багато питань стосовно започаткування та ведення власної справи. Для того щоб почати свій особистий бізнес необхідно три речі: рішучість, бізнес-ідея і складання бізнес-плану.

Бізнес-план — документ, який визначає стратегію, а також тактику ведення бізнесу, його мету, технологію організації виробництва і реалізацію продукції.

Виділяють два типи бізнес-плану: простий бізнес-план стартапу, складають для особистого користування, та складний бізнес-план стартапу, який передбачає залучення інвестицій або банківських кредитів.

Наочним прикладом використання простого бізнес-плану можна привести бізнес-проект у сфері Internet-у, а конкретніше блогосферу. Як правило, блогер виконує багатофункціональну діяльність, починаючи з планування діяльності блога та закінчуючи його просуванням. Таким чином, одна людина замінює цілий штат працівників на підприємстві, а бізнес-план здатний надати йому допомогу у виборі механізмів та інструментів управління розвитком власного бізнесу. Для початку варто прорахувати ресурсний потенціал і оптимізувати його використання, що в даному прикладі є витрачений на роботу час, використання оперативних засобів, яка кількість зусиль знадобиться та яким є ступінь серйозності сприйняття. Після проведення такого аналізу виникає можливість вирахування майбутнього прибутку.

При складанні бізнес-плану важливо розкрити напрямок Інтернет-ресурсу, мету бізнес-ідеї, цільовий ринок, конкурентні переваги, основні стратегії. Необхідно визначити важливість вашої бізнес-ідеї на ринку, після чого при наявності бізнес-плану його здійснювати.

Розробку складного бізнес-плану поділяють на три етапи: На першому етапі здійснюється аналіз ринку: його ємність, поточний стан, прибутковість, перспективи розвитку, рівень цін на передбачуваний для виробництва продукт (послугу), а так само інтенсивність конкуренції на ньому.

Дані економічні висновки необхідно виконати максимально якісно, тому доцільно залучити незалежних експертів консалтингових фірм, консультантів.

Основою для створення бізнес-плану стартап проекту є складання фінансової моделі, фінансового плану, в якому надана інформація про бюджет початкових інвестицій, напрямку і графіку їх вкладення, про розміри планових продажів, операційних витратах, розрахунок точки беззбитковості проекту, його рентабельність і привабливість на ринку, прибутковість. Так само необхідно вказати всі параметри організації роботи підприємства, такі як вибір

обладнання, приміщення, оформлення всієї необхідної документації та оцінка оборотних коштів.

Третій етап складання бізнес-проекту має описовий характер, оскільки його, так званий, скелет являє ранне описана фінансова модель. Для виконання даного етапу бізнес-плану буде доречно застосування рекомендацій одного з наявних міжнародних стандартів: UNIDO, ЄБРР, TACIS та ін. Так само необхідно пам'ятати про те, що дані стандарти несуть тільки рекомендаційний характер, які допоможуть у написанні описової частини, але при цьому не примушують до суворого їх дотримання. Кожен бізнес-проект є індивідуальним, тому складання бізнес-плану не може керуватися суворому дотриманні шаблоном. Головною метою написання бізнес-плану є достовірність і повнота інформації про організацію виробництва, аналізу ринку і точні розрахунки.

Говорячи про те, що бізнес-план є, інструментом стартапу, мається на увазі, що бізнес-план є його візитною карткою, яка згодом забезпечує залучення інвесторів. Тому під час його написання потрібно враховувати, що викладення його змісту має бути простою, зрозумілою мовою для кожного читача.

За умови правильного складання бізнес-плану, він буде не тільки формальним документом для залучення фінансування, а й практичним керівником реалізації бізнес-ідеї, який за наявності зворотного зв'язку і внесенню своєчасних коригувань надасть можливість реалізації сучасної бізнес-ідеї, яка принесе власникам моральне і матеріальне задоволення, та досягнення поставленої цілі.

#### Список використаних джерел:

1. Составление бизнес-плана стартапа [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://biznes-prost.ru/sostavlenie-biznes-plana-startapa.html> — Назва з екрана.

2. Бизнес-план для стартапа: зачем и как? [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://blog.ubr.ua/finansy/biznes-plan-dlia-startapa-zachem-i-kak-7491> — Назва з екрана.

3. Ершов В.Ф. Бизнес-проектирование руководство по применению [Текст]: Учебное пособие / В.Ф. Ершов. — Санкт-Петербург : Питер, 2005 — 288с.

Ключові слова: бізнес-план, стартап проект, інвестиції

Key words: business plan, start-up project, investments

Горяшко А. О.  
студентка ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник: ст. викл. Томашевська М. В.

## АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

На сучасному етапі розвитку України в умовах економічної кризи підприємці приділяють велику увагу скороченню витрат і підвищенню ефективності функціонування підприємств. У нагоді для цього нам стає знання з операційного менеджменту для впливу на ситуацію в організації.

Однією з найважливіших частин виробництва є матеріальні ресурси та їх використання. Відповідно до П (С) БО 9 «Запаси» (п. 6) матеріальні ресурси (виробничі запаси) — це запаси предметів праці, що призначені для виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, обслуговування виробництва та адміністративних потреб, і наявність яких є необхідною умовою ритмічної роботи підприємства. Тобто матеріальні ресурси — це необхідна складова виробництва, що бере участь в одному виробничому циклі, повністю змінюючи свою форму і переносить свою вартість у собівартість продукції. Матеріальні ресурси грають важливу роль. Тому що вони є умовою для безперервного виробництва в організації. Існують зовнішні та внутрішні джерела забезпечення ресурсами. Матеріальні ресурси, що надходять від постачальників, належать до зовнішніх джерел. Ресурси, що відносяться до внутрішніх джерел: вторинна сировина, напівфабрикати та інше.

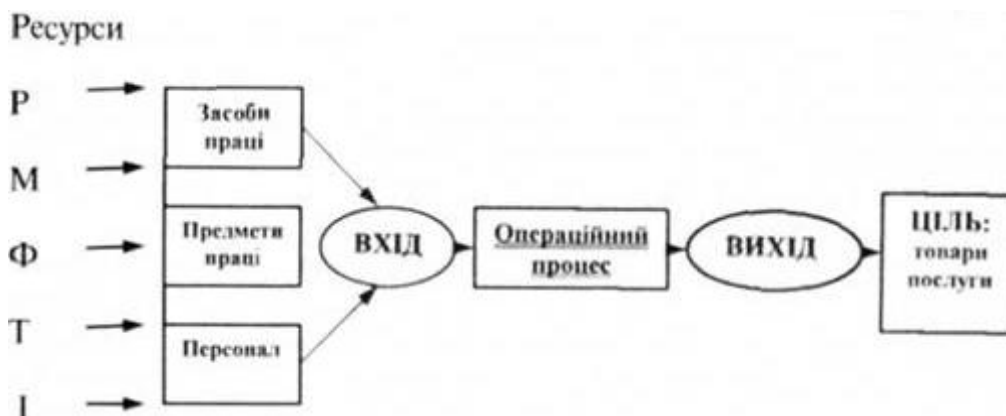


Рис. 1 — Операційна система організації [1]

З цього рисунку наглядно видно, що матеріальні ресурси розташовані на вході до операційної системи.

«Операційна діяльність — це діяльність, яка здійснюється в рамках операційної системи з метою створення будь-якої корисності шляхом перетворення входів (ресурсів усіх видів) у вигоди (готові продукти та послуги)» [3, с. 69].

Давайте розберемось, яким чином проводиться аналіз використання матеріальних ресурсів.

«Для оцінювання ефективності використання матеріальних ресурсів застосовується система показників — узагальнювальних і часткових. До узагальнювальних показників відносяться: матеріалоемність, матеріаловіддача, питома вага матеріальних ресурсів у собівартості продукції, співвідношення темпів зростання обсягу продукції і матеріальних витрат, оборотність матеріальних запасів» [2, с. 41].

Розкриємо кожний з цих показників (коефіцієнтів).

1. Матеріаловіддача являє собою вихід продукції з кожної гривні витрачених матеріальних ресурсів.

2. Матеріаломісткість показує частку вартості матеріальних ресурсів в готовій продукції.

3. Співвідношення темпів зростання обсягу продукції і матеріальних витрат — це відношення кількості випущеної продукції до кількості затрачених матеріальних ресурсів.

4. Оборотність матеріальних запасів являє собою швидкість реалізації матеріальних запасів у виробничому циклі.

При визначенні цих показників можна дослідити:

- динаміку показників;
- суму зекономлених матеріалів в наслідок зниження матеріаломісткості продукції;
- вплив більш ефективного використання ресурсів та зміни в обсязі виробленої продукції.

Таким чином, можна зробити висновок, що управління матеріальними ресурсами є дуже важливою частиною операційного менеджменту, а ефективний вплив на них дає змогу зменшити собівартість продукції, і тим самим, підвищити прибуток організації.

Стабільне забезпечення матеріальними ресурсами істотно впливає на функціонування та подальший розвиток будь-якої організації.

Список використаних джерел:

1. Михайловська О. В. Операційний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / О. В. Михайловська. — К. : Кондор, 2008. — 552 с.

2. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз [Текст] : навч. посіб. / Б. Є. Грабовецький. — Вінниця : ВНТУ, 2013. — 85 с.

3. Капінос Г. І. Операційний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / Г. І. Капінос. — К. : «Центр учбової літератури», 2013. — 352 с.

Ключові слова: матеріальні ресурси, виробництво, організація

Key words: material resources, manufacture, organization.

Губко В. В.  
студентка ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник: к.е.н., доц. Бутенко Т. В.

## РОЛЬ ЛЕОНАРДО ДА ВІНЧІ У РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ

*«Я буду робити те, що до мене  
ніхто не насмілювався, буду думати  
по-новому, створювати нове»*

*Леонардо да Вінчі*

Ім'я Леонардо да Вінчі сьогодні є символом геніальності. Хоча ми і знаємо його біографію та його діяльність, проте він водночас залишається для нас загадкою. Ця унікальна особистість займає особливе місце в історії людства.

На відміну від інших геніїв, таких як Ісаак Ньютон або Альберт Ейнштейн — які були геніальними лише у одній певній галузі науки — Леонардо цікавився всім, що його оточувало, вивчав анатомію, математику, механіку, живопис, архітектуру, музику, філософію, літературу, історію, медицину, біологію. Він досяг успіхів у вивченні всіх цих галузей та у кожній з них робив відкриття — був новатором.

Основою інноваційної діяльності є пошук нових знань. В цьому Леонардо був лідером інновацій свого часу. Він не йшов вже відомими шляхами, а будував новий шлях — експериментальний. Не всі його винаходи були завершені, але його ідеї та розробки грають важливу роль в нашому житті і сьогодні. Його розробки далеко випередили 15-е століття, в якому він жив. Те, що було задумано та розроблено ним, знайшло своє втілення у житті через багато сторіч.

Особливістю його підходу до інноваційних розробок є те, що він бачив проект як одне ціле. У нього не деталі передували цілому, а відразу народжувалося ціле, що як правило не мало аналогів.

У розвитку інноваційної діяльності Леонардо відіграє центральну роль. Перш за все його можна визначити як першого інноваційного діяча в історії. Сьогодні навіть поверхневе вивчення його напрацювань та знайомство з його творчою діяльністю надихає та спонукає до більш глибокого пізнання законів всесвіту, вивчення різноманітних наук, спостереження за навколишньою дійсністю, що є першими кроками на шляху пошуку нових рішень.

Науковці, розробники, інженери та винахідники і сьогодні звертаються до праць Леонардо з метою використання основ його напрацювань та ідей у своїй інноваційній діяльності, так як його винаходи є актуальними і у наш час.

Леонардо першим показав, якою може бути сама новація, де шукати, якими шляхами рухатися, чим керуватися та що брати до уваги.

Для більшості Леонардо перш за все художник. Певно, найвагомішою інновацією Леонардо у мистецтві живопису є розроблений ним прийом

сфумато та використання наукового підходу (анатомії, механіки, математики) у написанні картин. Леонардо першим відходить від верховенства лінії і плям в живописі, предмети і фігури він пише в середовищі, використовує першим в художній практиці прийом сфумато — пом'якшення обрисів і форм предметів, що зникають, як дим. Використовуючи такий прийом, Леонардо вдається передати на полотні повітря, що огортає образи та предмети.

Він першим детально дослідив будову людського ока, при цьому знайшовши методи збереження органу у часі та просторі для довготривалого дослідження, уникаючи руйнування тканин ока.

Також до винаходів Леонардо належать схеми техніки та механіки, пристрій для викопування великих пластів землі, нові способи ведення сільського господарства та зрошення полів, повний спектр військових машин. Він першим зобразив людський ембріон у стадії розвитку, здійснив відкриття, що стосуються будови людського тіла, які були зроблені повторно тільки у 20-му сторіччі, знайшов спосіб занурення людини на глибину за 300 років до того, як це здійснилося, винайшов дельтаплан за 490 років до його повторного успішного відкриття.

Праці Леонардо показують нам модель конструктивного мислення, що направлено на пошук способів зробити життя людини більш простим та водночас раціональним.

Найяскравіший представник нового та експериментального, Леонардо залишив в математиці, анатомії, механіці, гідротехніці, військовому мистецтві і навіть авіабудуванні не менш помітний слід, ніж в теорії і історії живопису. Перебуваючи в безперервному діалозі зі всесвітом, він розглядав його як гігантську лабораторію. А в науці, так само як і в мистецтві, бачив засіб пізнання і перетворення людиною навколишнього світу. Свої оригінальні судження на ці теми Леонардо висловив в численних рукописних щоденниках, які налічують близько семи тисяч сторінок.

Леонардо вражає широтою своєї свідомості та думки. Він завжди був у пошуку нових можливостей. Мабуть неможливо в історії людства знайти інший такий приклад сили пізнання і цілісності інтелекту.

Список використаних джерел:

1. Леонардо да Винчи Трактат о живописи / переклад Губарева А.А. — Х.: Фоліо, 2010. — 105 с.
2. Леонардо да Винчи Суждения о науке и искусстве / перевод Губер А., Зубов В., Дживелегов А. — М.: Азбука, 2015. — 224 с.

Ключові слова: інновації, Леонардо да Вінчі, винаходи, новатор, пошук  
Key words: innovation, Leonardo da Vinci, inventions, innovator, search

Дьоміна А. С.  
студентка ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник: доц., к.е.н. Величко Т. Г.

## ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

У наш час, коли стан екології стрімко погіршується, важливим є звернути увагу на проблему збереження навколишнього середовища та підтримку його оптимального стану. Це важливо для того, щоб дихати чистим повітрям, пити безпечну воду, жити без страху, що можемо постраждати від стихійних лих. Екологічна проблема також впливає на економічне становище — природні ресурси виснажуються, стають менш доступними та більш дорогими. Екологічні фактори неодноразово ставали причиною багатьох кризових ситуацій в історії людства. Саме для вирішення екологічних проблем існує система екологічного менеджменту, як одна з важливих складових корпоративного менеджменту організації.

Цілями екологічного менеджменту є зниження негативного впливу на навколишнє середовище, підвищення екологічної ефективності діяльності підприємства, зниження утворення відходів та їх переробка.

Своїх цілей екологічний менеджмент досягає за рахунок мінімізації споживання матеріальних і енергетичних ресурсів. Зрозуміло, що завдання екологічного менеджменту на підприємстві полягає в правильному плануванні і організації, направлених на забезпечення екологічної безпеки, а також контроль над тим, щоб дотримувалися вимоги природоохоронного законодавства.

Центр екологічної політики і права при Єльському університеті у США, починаючи з 2006 року, проводить дослідження, результатом якого є рейтинг екологічної ефективності країн світу, позиції в якому розподіляються на підставі Індексу екологічної ефективності, який відображає досягнення країн у сфері управління природними ресурсами та їх раціонального використання. У 2018 році Україна посіла 109 місце із 180-ти існуючих. Тоді як Словаччина опинилася на 28 місці, а Молдова на 112 [1].

У 2018 році Індекс екологічної ефективності України склав 52,87 бали. Значення Індексу сформоване за шкалою від 0 до 100 (гірше-краще) на підставі оцінки 22 показників, згрупованих у 10 категорій, які відображають різні аспекти стану оточуючого природного середовища та життєздатності екосистем (збереження біологічного різноманіття, ступень навантаження економічної діяльності на оточуюче середовище, ефективність державної політики в сфері екології тощо).

В найгіршій ситуації знаходяться ліси (втрату лісного покриву оцінили у 14,08 бали), найкращий бал (88,71) Україні присвоєно у категорії «Забруднення важкими металами», яка розглядає вплив наявного у повітрі, воді, ґрунті та штучних матеріалах свинцю на стан здоров'я людей [2].

На рисунку 1 відображено показники економічної ефективності України.



## ЗНАЧЕННЯ 10 ОСНОВНИХ КАТЕГОРІЙ ІНДЕКСУ ЕКОЛОГІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ УКРАЇНИ

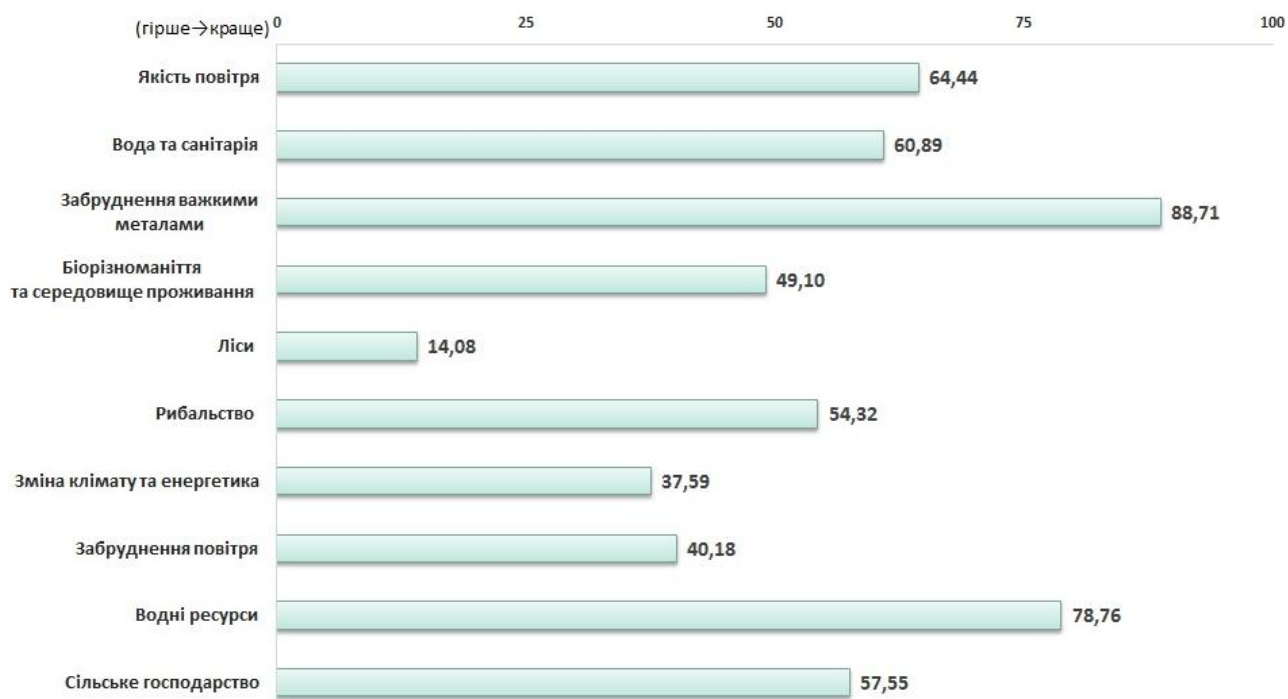


Рисунок 1 — Показники екологічної ефективності України [2]

Конфлікт між людиною і природою придбав в даний час глобальний характер і визначив сутність економіко-екологічної проблеми: економічний прогрес відбувається за рахунок екологічного регресу. Економіко-екологічні проблеми вимагають нестандартних рішень. Крім економічних рішень, взаємодія економіки і екології повинна бути направлена на досягнення головної мети — забезпечення сприятливого середовища проживання для суспільства, що можливо тільки при гармонійному економіко-екологічному підході, заснованому на гуманістичних і моральних засадах. Такий підхід вже розроблений і носить назву концепції сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Гуманитарные технологии [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://gtmarket.ru/ratings/environmental-performance-index/info/>. — Назва з екрану.
2. Економічний дискусійний клуб [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://edclub.com.ua/analitika/pozyciyi-ukrayiny-v-reytingu-ekologichnoyi-efektyvnosti-u-2018-roci/>. — Назва з екрану.

Ключові слова: екологія, ефективне використання ресурсів

Key words: ecology, efficient use of resources

Єрємін А. С.  
студент ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник: ст. викл. Томашевська М. В.

## **ПРОБЛЕМИ СТВОРЕННЯ ЯКІСНИХ НОВИХ ПРОДУКТІВ**

Станом на 2018 рік у навколишньому світі, в будь якій сфері нашого життя можна зіштовхнутися з проблемою якості одержаних товарів. Більшість середніх підприємств, не піклуються за якість свого продукту.

Під час аналізу деяких підприємств було відзначено, що вони не приділяють достатньої уваги покращенню функцій якості товарів. Щодо цього ми можемо зробити висновок, що є великі шанси зайняти відповідну нішу на ринку із вже відомим товаром, лише прибравши недоліки, на які було вказано споживачами, тобто вдосконалити те, що вже реалізується.

Причинами відсутності якісних продуктів є значні витрати та відсутність достатніх фінансових ресурсів у підприємців на реалізацію даної ідеї.

Перша проблема, це та, без якої неможливо більше зробити жодного кроку. Ми повинні в першу чергу сказати про шляхи створення ідеї та концепції нового продукту. Ідея з'являється у голові засновника тоді, коли він відчув наявність певної проблеми, та швидко не зміг знайти те що допоможе ліквідувати цю проблему або потребу.

Далі потрібно більш детально провести дослідження даної сфери на наявність продукту або послуги що вирішує цю проблему, з іншого боку це і є дослідження щодо наявності конкурентів. Результати даного дослідження можна поділити на три групи:

- а) на ринку немає пропозицій, що задовольняють потреби;
- б) на ринку є пропозиції, які не повністю або не якісно задовольняють дану потребу;
- в) на ринку є пропозиції, які повністю задовольняють потребу.

Далі ми повинні з'ясувати на скільки ця проблема поширена серед різних сегментів споживачів, та виділити основні сегменти, які найчастіше зіштовхуються з даною проблемою.

Чим ширше сегмент, тим більше шансів для успішного виходу на ринок із пропозицією що вирішить дану проблему, але якщо результати дослідження на наявність конкурентів відносяться до третьої групи, то скоріш за все, при реалізації ідеї ми зіштовхнемося із сильною конкуренцією.

Наступною, важливою проблемою, задовго перед виходом на ринок є розробка або модифікація продукту. Існують різні рівні складності відтворення вирішення проблеми у продукт.

В залежності від складності можна впевнено сказати що нескладну модель продукту може розробити і сам засновник ідеї, лише попередньо набравши деяку кількість знань та навичок у потрібних галузях діяльності, і навпаки, для складного проекту засновник не маючи певного досвіду не зможе перетворити свою ідею у продукт, не залучивши досвідчених спеціалістів. В

залежності від ідеї вирішення певної проблеми, розробка продукту буде потребувати залучення спеціалістів у обраній сфері діяльності.

Звичайно вартість послуг таких спеціалістів між собою може різнитися на десятки або навіть сотні тисяч гривень.

Наступним кроком на шляху створення нового продукту буде створення першого прототипу. Найчастіше, лише після його створення з'ясується більшість недоліків.

Саме на цьому етапі треба шукати необхідні матеріали для товару, тестувати, використовувати їх у прототипах.

Паралельно до всіх цих дій, не варто забувати про важливі маркетингові дослідження та розробки усіх маркетингових нюансів.

В даній ситуації потрібно дуже серйозно підійти до маркетингу, адже це один з найважливіших факторів успішності та популярності продукту.

Не буде зайвим підготування презентації продукту, навіть якщо інвестори вам не потрібні, адже під час створення презентації потрібно відповісти на багато складних питань щодо продукту, це допоможе засновнику ідеї розкласти всі крапки над «і».

Треба зрозуміти, чи це буде ваше особисте виробництво із власним брендом, чи ідея та розробки продукту будуть продані великим виробничим компаніям.

У ціну товару ми включаємо усі витрати на розробку, виробничу собівартість, та обов'язково потрібно бути готовими до виробничого браку, і включити це до собівартості. Додаємо націнку та ПДВ, отримуємо відпускну ціну товару, за якою і будемо пропонувати придбати товар оптом для подальшої роздрібної реалізації.

Наступним етапом буде підготовка виробничих потужностей, укладання договорів із підприємствами виробниками щодо виробництва по замовленню, пошук постачальників сировини та ін.

Таким чином існує ще багато проблем, які теоретично неможливо вирішити. За вирішенням однієї проблеми можуть слідувати багато інших, які підприємці повинні вирішувати оперативно й швидко.

Список використаних джерел:

1. Моголова, А. Ю. Стратегія виведення нового товару на ринок [Електронний ресурс] / А. Ю. Моголова, А. В. Головка // Вісник Дніпропетровського університету. — 2012. — Режим доступу : <http://www.vestnikdnu.com.ua/archive/201263/139-147.html> — Назва з екрана.

Ключові слова: проблема, новий продукт, якість, виробництво.

Key words: problem, new product, quality, production.

Зарицька М.  
Студентка ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник: доц. Титаренко Л. М.

## **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВІТЧИЗНЯНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Зі зміною суспільного устрою України, постає проблема вдосконалення розвитку країни, що залежать від кадрів, потенціалу окремо взятого суспільства, специфіки кадрового менеджменту спрямованого на систему взаємозв'язків різноманітних форм суспільної життєдіяльності.

Як відомо, на сьогодні вітчизняна модель менеджменту управління знаходиться у процесі модернізації. Нинішньому стану суспільства притаманні свої особливості, які охоплюють практично всі сфери внутрішньополітичного, соціально-економічного життя країни з чітко окресленими проблемами та з орієнтирами до європейських стандартів [1, с. 2—3].

З року в рік в Україні спостерігається плінність управлінських кадрів в системах як державної служби, так і місцевого самоврядування, так і в різноманітних галузях. Однією з головних причин негативних явищ у суспільстві є недосконалість кадрового менеджменту в галузі державного управління, зростання бюрократизації, неналежне виконання державою гуманітарної, соціально-захисної функції [3, с. 67].

Вважаємо, що головне завдання сучасного кадрового менеджменту — це вміння правильно і організовано працювати з людьми, оцінювати їх професійну здатність і відбирати на відповідні посади.

На сьогодні однією з основних завдань кадрового менеджменту є застосування заходів, які повинні зацікавлювати співробітників в подальшому їхньому просуванні: як в професійному плані, так і в саморозвитку. Впевнена, що стратегії та заходи, розроблені менеджерами по кадрам повинні відповідати цілям і завданням організації.

Кадровий менеджмент повинен забезпечувати резервами потенційних кадрів у всіх напрямках діючої організації. Слід розробляти критерії оцінок для відбору кандидата на посаду; готувати фахівців, які будуть навчати тих, хто прийшов на робоче місце з метою швидкого і прогресивного розвитку організації. Необхідно створювати структуровану систему заробітної плати і пільгових основ для залучення робочої сили на підприємства: необхідно володіти навичками щодо соціальної адаптації співробітників.

Кожен працівник за допомогою кадрового менеджменту повинен саморегулюватися і бути мобільним в усіх питаннях.

Ефективна стратегія сприяння створенню умов для виникнення загальноєвропейської політичної культури, вважають аналітики, передбачає дотримання ряду умов, спрямованих на подолання таких проблем [2] [4].

В цілому, стратегія формування інституційної структури єдиної Європи, при відносній ефективності проведених в її рамках уніфікаційним засобом не дала очікуваних ефектів у вирішенні проблем забезпечення соціально-економічної стабільності і безпеки в регіоні.

Перспективи:

На даний момент перспективи євроінтеграції дещо туманні. Економічна криза негативно вплинула на європейську валюту. На даний момент Греція, Іспанія, Португалія та ряд інших країн перебувають на межі банкрутства. Існує значна диференціація між рівнем життя «старої Європи» і рівнем життя «нової Європи». Також в ЄС спостерігається тенденція «перетягування ковдри на себе» — кожна країна ЄС прагне витягти максимум вигоди за рахунок ЄС і при цьому домогтися якомога менших витрат.

Пошук ефективних шляхів удосконалення кадрового менеджменту з урахуванням зарубіжного досвіду для нас, надасть можливість критично переосмислити інституціональних зміни в руслі вітчизняної модернізації країни.

Список використаної літератури:

1. В. Вечірко. Представник влади, яка себе поважає, не буде наживатися на посаді, а служитиме народу» // *Голос України* №3 (5253) від 11.01. 2012р. — С.4.
2. Офіційна сторінка головного управління економіки Одеської обласної державної адміністрації [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://gue.odessa.gov.ua/>. — Назва з екрану.
3. Сороко В. Побудова механізму оцінки ділових і професійних якостей державних службовців [Текст] // *Вісник державної служби України*. — 2014. — № 1. — С. 65—75.
4. Л.М. Титаренко. «Розвиток управління в напрямку удосконалення діяльності органів влади» [Текст].: XIV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції Переяслав-Хмельницького. «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації», від 3—4 червня 2016 р. — Вип. № 14. — С. 21—28.

Ключові слова: перспективи менеджменту, євроінтеграція

Key words: perspectives of domestic management, european integration

Кар'єва М.В.  
студент магістратури  
ОНУ ім.І.І. Мечнікова  
Керівник: доц., к.е.н. Рудінська О. В.

## СТРАТЕГІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Як засвідчує міжнародний досвід, важливою умовою розбудови ефективної національної економіки є успішний розвиток малого бізнесу. Саме малий бізнес визначає темпи економічного розвитку, структуру та якісну характеристику валового внутрішнього продукту, забезпечує впровадження інвестицій, насичує внутрішній ринок товарами та послугами, створює додаткові робочі місця та ін.

Американські автори С. Розенблатт, Р. Боннінгтон, В. Нідлс під бізнесом розуміють «...систему ведення діла, створення потрібної продукції. Бізнес — це центральна магістраль у нашій соціально-економічній системі» [1, с. 16]. Тобто науковці наголошують на тому, що ефективно ведення бізнесу полягає у виготовленні або реалізації продукції та послуг, які користуються попитом.

Аналіз стану малого підприємництва в Україні свідчить, що головними причинами гальмування розвитку цього сектора економіки є: відсутність дійевого механізму реалізації державної політики щодо підтримки малого бізнесу; нестабільність та важкий тягар оподаткування, що змушує багатьох суб'єктів малого підприємництва входити у тіньову економіку; низькі темпи та перекося в процесі реформування власності; відсутність належного нормативно-правового забезпечення розвитку малого бізнесу; обмеженість або повна відсутність матеріально-фінансових ресурсів; недосконалість системи обліку та статистичної звітності; обмеженість інформаційного та консультативного забезпечення; недосконалість системи навчання та перепідготовки кадрів для підприємницької діяльності [2, с. 156].

Стратегії інвестиційного менеджменту малого та середнього бізнесу треба розробляти та втілювати за наступними напрямками:

1. Законодавча, регулятивна та нормативна база (на рівні державного управління та створення законодавчої та нормативної бази)
2. Активізації фінансово-кредитної та інвестиційної підтримки (на рівні місцевих органів влади)
3. Ресурсне та інформаційне забезпечення (на рівні суб'єктів підприємницької діяльності)
4. Реформування інфраструктури та надання адміністративних послуг.

Проаналізуємо напрями активізації фінансово-кредитної та інвестиційної підтримки. Ми вважаємо, що для ефективного подальшого розвитку малого та середнього бізнесу в Україні, фінансово-кредитна та інвестиційна підтримка повинна передбачати наступне:

- розвиток бізнес ініціатив в аграрному, транспортному та рекреаційному секторах економіки, зазначених пріоритетними для одеського регіону;

- спрощення доступу суб'єктів господарювання у сфері малого і середнього підприємництва до фінансово-кредитних ресурсів області;
- підтримка інноваційного розвитку малого і середнього бізнесу, підвищення його конкурентоспроможності;
- інформаційна та методична допомога підприємцям щодо можливостей фінансово-кредитних ресурсів, науково-технічної інформації, залучення коштів інвесторів, у тому числі іноземних;
- формування привабливого інвестиційного клімату.

Найбільш пріоритетними видами економічної діяльності для нарощування конкурентоспроможності одеського регіону є ті галузі, які визначені пріоритетними для розвитку регіону (Стратегією економічного та соціального розвитку одеської області до 2020 року, а саме:

- A1. Розбудова та модернізація транспортної інфраструктури
- A.2. Забезпечення енергетичної самодостатності області
- A.3. Якісний розвиток туристично-рекреаційної інфраструктури
- A.4. Розвиток високопродуктивного аграрного виробництва
- A.5. Розбудова сучасної індустрії

Актуальним напрямом досліджень щодо стратегій інвестиційного менеджменту в сфері малого бізнесу є визначення ступеня взаємозв'язку між показниками, що свідчать про розвиток цих галузей (кількість малих підприємств, обсяги реалізованої продукції) та результуючим показником економічного розвитку регіону (обсягом надходження до бюджету від діяльності усіх суб'єктів малого бізнесу). [3, с. 352]. А також встановлення залежності між цими секторами економіки та обсягами надходжень до місцевого бюджету від суб'єктів малого бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Корогод І.В. Роль малого бізнесу в структурних трансформаціях регіональних господарських систем [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://stu.cn.ua/media/files/pdf/dis/diser\\_korogod.pdf](http://stu.cn.ua/media/files/pdf/dis/diser_korogod.pdf). — Назва з екрану.
2. Борщевич О.М. Умови інвестиційного розвитку малого та середнього бізнесу України та напрямки їх вдосконалення / Борщевич О.М. [Текст] // Український державний лісотехнічний університет. — Науковий вісник, 2016. — вип. 11. — С. 150—159
3. Рудінська О.В. Пономарьова Г.О. Розділ 5. Інноваційний розвиток України в умовах євроінтеграції Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти : [Текст] / за ред. д.е.н., доц. Є.І. Масленнікова. — Херсон: Гринь Д.С., 2016. — Вип. 1. — С. 344—364

Ключові слова: стратегії, інвестиції, малий бізнес, державне регулювання  
Key words: strategy, investment, business, state regulation

Коган І. В.  
студент ОРІДУ НАДУ  
при Президентові України  
Керівник: к.е.н., доц. Бутенко Т. В.

## **ПОДАТКОВА СИСТЕМА УКРАЇНИ: ПЕРЕВАГИ І НЕДОЛІКИ**

«Система податків та зборів України — це сукупність передбачених податковим законодавством України загальнодержавних та місцевих податків і зборів, принципів, форм і методів їх встановлення, зміни, скасування, обчислення та сплати» [1]. Податкова система України само по собі нестабільна, а зміни, що вносяться до податкового законодавства, лише погіршують її становище.

Податкова система в Україні не є стабільною та досконалою, бо податковий тиск в країні не має меж та нерівномірність оподаткування, яка торкнулась фізичних та юридичних осіб, також є дуже важливою проблемою.

«Податкову систему України можна представити у вигляді трьох основних підсистем:

- підсистема оподаткування юридичних осіб;
- підсистема оподаткування фізичних осіб;
- збори в державні цільові фонди» [2].

Всі ці три підсистеми взаємодіють між собою, об'єднують їх сплата прямих та непрямих податків і зборів.

Система оподаткування України досліджувалась багатьма провідними українськими вченими та міжнародними організаціями. Думка вчених відрізняється думкою, щодо того, як створювалась податкова система, одні вважають, що вона мала потужний фундамент, проте йшли роки, змінювались податкові закони і це його зруйнувало, а інші говорять про те, що від самого початку побудували неефективну податкову систему, а з роками її положення стало тільки гіршим. Думки вчених та організацій, які аналізували механізм оподаткування в нашій державі, співпадають в тому, що податкове навантаження сягає неймовірних масштабів, а український підприємець за законом має сплатити 99 податків, коли в інших країнах їх лише кілька.

Розглянувши податкову систему взагалі, можна дослідити її детальніше, якщо дізнатись про переваги та недоліки.

Українська податкова система має свої особливості, які сформувались під впливом рішень державної влади, діючої законодавчої бази. Перелічимо позитивні сторони податкової системи:

- в нашій країні більшу частину податків сплачують юридичні особи, а не фізичні;
- для незахищених верств населення та для малого бізнесу застосовуються різноманітні пільги;
- чіткий контроль за сплатою податків і зборів.

Приведемо низку недоліків податкової системи:



- стягнені податки і збори йдуть до державного бюджету, проте нерівномірність навантаження призводить тільки до економічного занепаду;

- податкова система регулюється не тільки законами, а й рішеннями державної влади, через непряму дію виникає багато суперечностей при застосуванні податкових норм;

- податкове законодавство має такий недолік, як розбіжності щодо відображення доходів і витрат для визначення об'єкта оподаткування і положеннями бухгалтерського обліку, щодо його розрахунку, через це виникають труднощі при складанні декларації про прибуток;

- суб'єкти малого підприємництва мають спрощену систему оподаткування, тому багато підприємців через це не бажають змінювати статус як суб'єкт підприємництва та недосконалість системи оподаткування дозволяє уникати оподаткування;

- Міністерство фінансів, Державна податкова служба, Державна митна служба, що займаються реалізацією податкової політики в державі, яка є неефективною через проблему в регулюванні їх взаємовідносин;

- тарифне регулювання на митній території України не оперативно реагує на зміни кон'юнктури світового ринку.

Через існуючі недоліки у податковій системі виникнули проблеми заборгованості платників через надзвичайно великі тарифи, ухилення юридичних осіб від сплати податків та нерівномірне податкове навантаження, яке покладено на законослухняних платників.

На даний момент державна влада повинна скоординувати всі свої сили та можливості на реформуванні податкової системи. Вона повинна стати більш стабільною, також потрібно зменшити податкове навантаження на юридичних та фізичних осіб і зменшити кількість податків і зборів, бо деякі з них зовсім недоцільні. Інтереси держави щодо збагачення бюджету не потрібно ставити вище інтересів підприємців, тому податкова система повинна бути гнучкою.

Спочатку потрібно провести реформування на місцевому й регіональному рівнях, вдосконалити систему оподаткування, а потім діяти на загальнодержавному рівні. Нам потрібно сформувати конкурентоспроможну державу, для цього потрібно усунути всі недоліки і також звернути увагу на досвід інших країн, що дасть можливість уникнути деяких помилок.

#### Список використаних джерел:

1. Карлін М. І. Фінансова система України [Текст] : навчальний посібник / М. І. Карлін. — К. : Знання, 2007. — 324 с.

2. Податкова система України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [https://uk.wikipedia.org/wiki/Податкова\\_система\\_України](https://uk.wikipedia.org/wiki/Податкова_система_України). — Назва з екрану.

Ключові слова: податкова система, податки, збори

Key words: tax system, taxes, fees

Костенко І. В.  
студент ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник: доц., к.е.н. Красностанова Н. Е.

## **МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Традиційні методи управління промисловим підприємством недостатньо ефективні у швидкозмінному конкурентному бізнес-середовищі. Для підприємства, яке функціонує в умовах зростаючої невизначеності і динамічності зовнішнього оточення, одним з головних чинників забезпечення конкурентоспроможності є сталий розвиток. У зв'язку з цим управління сталим розвитком — важлива умова ефективності життєдіяльності вітчизняних промислових підприємств.

Управління сталим розвитком підприємств передбачає об'єктивне визначення його поточного і майбутнього стану, управління ресурсами підприємства, прийняття управлінських рішень, які сприяли б забезпеченню сталого розвитку. Зокрема, це може бути налагоджено та відображено у сформованому цілісному механізмі. Саме таким механізмом є, на нашу думку, механізм управління сталим розвитком підприємств як форма його практичного забезпечення [147, с. 162].

Зауважимо, що під час вивчення основних праць, присвячених питанням теорії управління, ми не натрапляли на єдиний підхід до визначення суті поняття «механізм управління сталим розвитком підприємства». Тому виникає необхідність теоретично обґрунтувати це поняття, визначити принципи формування, його складові елементи, методи та основні засади функціонування.

Необхідність механізму управління сталим розвитком підприємств зумовлена проблемою практичного забезпечення такого розвитку. Суть механізму управління сталим розвитком підприємств значною мірою обумовлена змістом поняття «сталий розвиток».

Під механізмом управління розуміють внутрішню будову системи управління. Згідно з цим поглядом, до механізму управління належать: апарат вироблення цілей і завдань управління, засоби реалізації законів та принципів управління, система функцій і методів управління. Між складовими механізму управління існують взаємозумовлені зв'язки: закони — принципи управління — цілі й завдання управління — функції та методи управління — інші параметри системи управління, в тому числі засоби, що забезпечують процес управління.

Тому в механізмі управління мають бути втілені принципи необхідні як для виробничого процесу, так і для керуючих та контролюючих дій. Дотримання цих принципів на етапі функціонування підприємства є необхідною умовою ефективного управління.

Для чіткого розподілу методів управління та функціональних обов'язків суб'єктів управління необхідно виділити у механізмі управління сталим розвитком підприємства відповідні блоки та елементи.

Кожний блок даного механізму складається з певних елементів, які йому підпорядковані.

На нашу думку, складовими механізму управління є наступні блоки:

- Суб'єкти механізму управління сталим розвитком підприємств.
- Об'єкти механізму управління сталим розвитком підприємств.
- Процес управління сталим розвитком підприємств: методи управління, важелі управління.

Сталий розвиток підприємства базується на незначних змінах внутрішніх та зовнішніх впливів — різке зниження одного з показників призведе до банкрутства підприємства, а різке зростання визначається не сталим розвитком, а відсутністю конкурентів і необґрунтованим підвищенням ціни на продукцію.

Наступним необхідним важелем механізму управління сталим розвитком є чітка ієрархія рівнів такого управління сталим розвитком. Рівні управління визначають структуру кадрів.

На основі аналізу концепції сталого розвитку ми пропонуємо застосувати організацію з широким масштабом управління, тобто структуру кадрів підприємства з максимальною кількістю підлеглих та мінімальною кількістю рівнів управління.

Іншим важелем механізму управління сталим розвитком підприємства є діалектичне поєднання екстенсивних та інтенсивних процесів сталого розвитку. Адже наявність лише екстенсивного процесу, тобто різке збільшення виробничих площ, обсягів виробництва, ресурсів, засобів виробництва, не є елементом сталого розвитку.

Інтенсивні процеси на підприємстві можуть забезпечити сталий розвиток, але наявність одного й того самого обладнання, кадрового потенціалу не може суттєво збільшити обсяг виробництва. Тому врахування у механізмі управління сталим розвитком поєднання обох процесів дає ефективний результат.

Список використаних джерел:

1. Карпінський, Б. А. Сталий розвиток економіки: узагальнена модель [Текст] : монографія / Б. А. Карпінський, С. М. Божко. — Львів : Логос, 2005. — 256 с.

2. Кирич, Н. Б. Від стабілізації суспільного виробництва — до сталого розвитку суспільства [Текст] : монографія / Н. Б. Кирич. — Тернопіль : ТДТУ ім. І. Пулюя, 2003. — 203 с.

Ключові слова: управління, сталий розвиток, механізми управління

Key words: management, sustainable development, management mechanisms

Марценковська Н. В.  
студент ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
к.е.н. Красностанова Н. Е.

## **УПРАВЛІННЯ ЦІНОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

Сьогодні конкурентоспроможність підприємства залежить не стільки від того, що вона робить, скільки від того, як вона це робить. Мета компанії — підійти якомога ближче до кінцевого споживача. Це вимагає високої ступені гнучкості і оперативності.

Конкурентоспроможність підприємства — це його властивість, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку.

Необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності фірми, як на міжнародному, так і на внутрішньому ринку є адекватна стратегія ціноутворення на вироблену продукцію. При цьому для отримання відповідного рівня прибутковості від реалізованої продукції виробник повинен враховувати не тільки структуру витрат, але і затребуваність даного товару на ринку. Відомо, що покупець (споживач) «оцінює» пропонований товар, тобто визначає, якою мірою споживчі якості даного продукту відповідають його потребам.

Таким чином, в умовах ринку ціноутворення є складним процесом, підданим впливу багатьох чинників. Вибір загальної орієнтації в ціноутворенні, підходів до визначення цін на нові і вироби які вже випускаються, послуги, що надаються з метою збільшення обсягів реалізації, товарообороту, підвищенням рівня виробництва, максимізації прибутку, і зміцнення ринкових позицій фірми здійснюються в рамках маркетингу.

В ході реалізації цінової політики керівництво фірми повинно коригувати безпосередні заходи і стежити за часом зміни стратегії. Ціни активно використовуються в конкурентній боротьбі для забезпечення достатнього рівня прибутку. Визначення цін товарів і послуг є однією з найважливіших проблем будь-якого підприємства, так як оптимальна ціна може забезпечити його фінансове благополуччя. Проведена політика цін багато в чому залежить від виду пропонованих підприємством товарів або послуг. Вона формується в тісному зв'язку з плануванням виробництва товарів або послуг, виявленням запитів споживачів, стимулюванням продажів.

Встановлення ціни — один з найважливіших елементів, що прямо впливає на збутову діяльність, оскільки рівень і співвідношення цін на окремі види продукції, особливо на конкуруючі вироби, роблять визначальний вплив на обсяг здійснюваних клієнтами закупівель. Ціна повинна встановлюватися таким чином, щоб, з одного боку, задовольняти потреби покупців, а з іншого — сприяти досягненню поставлених підприємством цілей, які полягають в

забезпеченні надходження достатніх фінансових ресурсів. Цінова політика спрямована на встановлення таких цін товарів і послуг в залежності від ринкової кон'юнктури, які дозволять отримати запланований підприємством обсяг прибутку і вирішити інші стратегічні та оперативні завдання.

Ціни знаходяться в тісній залежності з усіма складовими конкурентоспроможності фірми і її діяльністю в цілому. Від цін багато в чому залежать реальні комерційні результати, а вірна або помилкова цінова політика впливає на положення фірми на ринку.

Разом з тим, цінова політика багатьох фірм нерідко виявляється недостатньо кваліфікованою. Найбільш часто зустрічаються наступні помилки: ціноутворення надмірно орієнтоване на витрати; ціни слабо пристосовані до зміни ринкової ситуації; ціни недостатньо структуруються по різних варіантах товару і сегментах ринку. Дані недоліки викликані багато в чому спадщиною планової економіки, коли ціни визначалися директивно або тільки на основі витрат, недостатністю знань керівників в області маркетингу. Тому дуже важливим є використання розроблених маркетингових підходів.

Між конкурентоспроможністю товару і ціною його споживання існує зворотня залежність. Чим вище ціна споживання товару, тим нижче його конкурентоспроможність, і навпаки.

У зв'язку з цим, кажучи про грамотну цінову політику, яка вибудовується компанією виробником, можна говорити про розширене розуміння ціноутворення, коли, з одного боку, ціна визначається комплексом витрат на виробництво і забезпечення подальшого споживання товару, а з іншого боку, мірою корисності даного товару для споживача з урахуванням вартості його споживання.

#### Список використаних джерел:

1. Цінова політика компанії та її планування [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://pidruchniki.com/1216041653711/marketing/zmistoviy\\_modul\\_tsinova\\_politika\\_kompaniyi\\_planuvannya](http://pidruchniki.com/1216041653711/marketing/zmistoviy_modul_tsinova_politika_kompaniyi_planuvannya). — Назва з екрану.

2. Эффективная ценовая политика как фактор успеха в конкурентной борьбе [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2407>. — Заглавие с экрана.

3. Цена и ее роль обеспечении конкурентоспособности фирмы [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.ibl.ru/konf/120412/cena-i-ee-rol-v-obespechenii-konkurentosposobnosti-firmy.html>. — Заглавие с экрана.

Ключові слова: ціна, конкурентоспроможність, ринок, ціноутворення  
Key words: price, competitiveness, market, pricing

Михайлова Я. І.  
Студентка ОРІДУ НАДУ  
При Президентіві України  
Керівник: к.е.н. Акименко Н. В.

## **ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ**

Господарська діяльність в Україні перебуває зараз на дещо неоднозначному рівні розвитку. Серед суб'єктів господарювання, ми з вами детальніше розглянемо найменшу її форму, а саме малий бізнес, проблеми з якими зіштовхується підприємець, що визначив свою діяльність саме в цьому сегменті.

Малий бізнес в Україні набуває різних форм та напрямків, що зумовлено його мобільністю. «Найбільш динамічним елементом структури народного господарства, що постійно змінюється є мале підприємництво» [1, с 84].

При розгортанні власної справи та її подальшому менеджменті першим кроком, що стає проблематичним, а подекуди й не підйомним для підприємця початківця є — нагромадження ресурсної бази, а також фінансове забезпечення. Ці два фактори є невід'ємною складовою започаткування власної справи, то ж чому так важко знайти ресурси малому бізнесу?

Відповідь полягає у тому, що малому підприємцю важко розраховувати на позитивні результати у гонці за ресурсну базу у порівнянні з середнім та великим бізнесом, де гіганти господарського ринку беруть об'ємами ресурсів, що закупляють і тому вони виглядають привабливішими для збуту вище зазначених ресурсів.

Та навіть коли ресурси знайдені, наступною проблемою є платоспроможність новоспеченого підприємства, що позиціонує себе як мале, бо саме в Україні при способі життя більшості населення «від зарплати до зарплати» акумулювати деякий відсоток зарплати для подальшого створення власної справи є із області фантастики.

А кредитування чи позики у банках чи інших суміжних установах в умовах інфляції в Україні є надто ризикованою справою, бо відсоток що пропонується в Україні сьогодні фізично не можна виплатити, або навіть отримати не маючи матеріально технічної бази для застави.

Вирішенням даної проблеми є створення спеціалізованих субсидій, грантів та соціальної підтримки малого бізнесу, що мають базуватися виключно на принципах потрібності суспільству, де кожна справа, що несе суспільно корисну місію окрім отримання прибутків має підтримуватися як з боку держави як основного арбітра господарської діяльності в Україні а й іншими суб'єктами та самим суспільством.

Ще одним гальмом при створенні та менеджменті власної справи є юридична незахищеність та відсутність бази правового регулювання конкретно адаптованого до малого підприємництва. Це пояснюється наступними чинниками:

По-перше, немає зведеної, єдиної, спрощеної бази правового регулювання саме малого бізнесу.

По-друге, відсутня зацікавленість держави у формуванні звітності з боку малих підприємств по тим категоріям, що допомогли б їм заручитися пільговою підтримкою держави, лозунгом теперішньої системи є «Плати скільки зазначено, а про розвиток ми дбати не зобов'язані»

Висновок, «Проблема правової основи малого підприємництва в остаточному підсумку буде переконливо вирішена тоді, коли вдасться позбутися правового нігілізму» [2, с 47].

Третім, та завершальним фактором успішного менеджменту малого бізнесу є підбір кадрів та саморозвиток управлінців у сфері малого бізнесу. Сьогодні в Україні серед великої кількості малих підприємств кадрова політика базується на принципах — підприємцем потрібно народитись, але ж подібний підхід є також у спорті чи творчості. Безумовно вроджений хист до підприємництва це запорука успішного майбутнього, але тільки коли цей хист підкріплений знаннями загальних категорій менеджменту, економіки, права, тощо.

Малі підприємства не в змозі знаходити кошти на розвиток свого персоналу, що дало би поштовх до послідовного розвитку та укрупнення.

Рішенням даного питання є розробка бази доступного державного та комерційного консультування малого бізнесу як і з кадрових питань так і з правового захисту своїх інтересів на ринку. А також забезпечення системного контролю за виконанням зобов'язань для всіх гравців ринку бізнесу незалежно від розмірів капіталів.

Таким чином, важка ситуація, що склалася навколо малого підприємництва на шляху його започаткування та подальшого розвитку є досить показовою в тому плані, що рішення повинно знаходитись у діалозі між державою та малим бізнесом, де перший суб'єкт повинен заохочувати створення та розвиток малого бізнесу задля збагачення та розвитку власної економіки. Та малі підприємства повинні бути налаштовані на вектор розвитку, що буде корисним для держави та суспільства в цілому, а не тільки для власного комерційного інтересу.

#### Список використаних джерел:

1. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи, теорія і практика, — З. С. Варналій [Текст]. — Київ : Знання, 2005. — 302 с.
2. Іванілов О. С. Економіка підприємства. Текст: підручник О. С. Іванілов [Текст]. — Київ : Центр учбової літератури, 2009. — 728 с.

Ключові слова: менеджмент, проблеми малого бізнесу

Key words: management, small business problems

Мунтян Л. О  
студентка ОРІДУ НАДУ  
при Президентові України  
Керівник: доц. Ростіянов Б. Ю

## ВПЛИВ ЖІНОК НА УПРАВЛІНСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ ГЕТЬМАНА БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО

Як відомо, у 17-му столітті на політичній карті Європи з'явилась українська козацька республіка з вираженими соціально-економічними та політико-правовими відносинами. Поява української козацької республіки пов'язана з ім'ям, яке є безперечно видатним, — це ім'я політичного і державного діяча Богдана Хмельницького.

Хмельницький не тільки поставив перед собою завдання створення незалежної держави, до складу якої мали ввійти всі українські етнічні землі, а й зробив все для того, щоб це вирішити. У гетьманській державі існували республіканські форми правління. Гетьман обирався лише тільки народом.

Влада в державі поєднувала риси монархії (гетьман), аристократії (рада старшин), демократії (генеральна рада). Найяскравішим виявом традицій залишалася виборність посадових осіб. З Б. Хмельницьким влада тяжіла до монархії. Він висунув політично-правову ідею про самовизначення України в межах Давньоруської держави, на чолі з самодержавним, єдиновладним гетьманом-монархом.

Великий сенс мали і дружини, котрі впливали на його діяльність, рішення та підписання усіляких умов. Богдан Хмельницький був одружений тричі.

Як свідчить історія, дружини гетьманів мали великий вплив на своїх чоловіків, навіть видавали універсали та були укладачами нових порядків життя. Всі його дружини були зовсім різні, але достатньо розумні.

1) Перша дружина — Ганна Сомко, Хмельницькому народила приблизно 6—9-ро дітей (достовірно не відомо). Вона дотримувалась лише сім'ї, в політику не втручалась, але народивши стількох дітей, підірвала своє й без того слабе здоров'я. Її звали «Тиха вода».

2) Друга дружина — Гелена Чаплинська, не давала спокою Хмельницькому в тому, що не була вірна йому. Вона почала мати немілість до сина Хмельницького — Тиміша. Вона була страчена. Є й відома версія про те, що Гелена була польською шпигункою і здійснила спробу отруїти Хмельницького за завданням своїх кураторів. Її звали «Підступне полум'я».

3) Третя дружина — Ганна Золотаренко. Вона дійсно стала для Хмельницького опорою, підтримкою, силою — в скрутні часи. На думку багатьох друзів, соратників, Ганна була щей справжньою гетьманшою. В останні роки життя Хмельницького, можливо, також не обійшлося без впливу дружини Ганни, коли гетьман схилитиметься більше до дипломатії, аніж до військових дій.

Ніхто не знає, як повернулася би українська історія, якби Хмельницький зустрів Ганну трохи раніше. Можливо, не такими кривавими річками розлилася



б. Але тому, що він їй — Ганні — безмежно довіряв — перечити не можна. Вона навіть видавала універсали на зразок гетьманських. Її звали «Золота середина».

Що можна сказати про вплив цих жінок і про них самих?

Всі вони впливали на спосіб керування державного видатного діяча. Кожна по-різному, є погані та хороші сторони.

Головний внесок кожної із дружин Богдана Хмельницького — це:

- перша — дала гетьману дітей,
- друга — пристрась до війни,
- третя — зміцнення держави.

Оцінка діяльності Богдана Хмельницького: Незважаючи на промахи й помилки, Хмельницький належить до найбільших рушіїв руської історії. Викликають повагу висока освіченість гетьмана, ерудиція, його тонкий розум, уміння передбачати розвиток подій, сталева воля.

Б. Хмельницький зберіг основні політичні та соціально-економічні завоювання українського народу і передав естафету нащадкам. Він був людиною з великої літери, видатний державний діяч, полководець та дипломат.

Список використаних джерел:

Гетьмани України. Історичні потреби. Збірник.

Катанський Б.В. Гетьман Богдан Хмельницький та його доба / Б.В. Катанський. — К.: Просвіта, 2006. — 156 с.

Рапсонов Р.В. Політика Богдана Хмельницького / Р.В. Рапсонов, В.І. Калініна. — Л., 2008. — 249 с.

Ключові слова: управління, жінки, історія.

Key words: management, women, history.

Павлішина В.В.  
студентка ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник: ст.викл. Томашевська М. В.

## **ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ТОП-МЕНЕДЖЕРОМ У БІЗНЕС-ПЛАНУВАННІ**

Прийняття управлінських рішень — це визначальний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних витрат часу, енергії, досвіду.

Процес прийняття управлінських рішень топ-менеджером передбачає й високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну та злагоджену роботу всього функціонального механізму організації.

Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідні такі умови, як право прийняття рішень, повноваження, обов'язковість, компетентність та відповідальність.

Право прийняття рішень окреслює сферу діяльності конкретних менеджерів щодо прийняття відповідних рішень. Певними правами щодо прийняття рішень наділені всі менеджери, але кожен з них може приймати тільки конкретні рішення. Загальні рішення мають право приймати лише лінійні керівники [3].

Повноваження характеризують межу між групами менеджерів в процесі прийняття рішень. Наприклад, менеджери цехів не можуть приймати рішення, які, згідно за посадовими обов'язками, може приймати тільки керівник підприємства.

Обов'язковість є здатністю об'єктивно усвідомлювати необхідність прийняття рішення відповідно до ситуації, що склалася. Вона вимагає від менеджера оперативного прийняття рішення, як того потребують обставини [2].

Компетентність характеризує вміння менеджера приймати адекватні реаліям, кваліфіковані, обґрунтовані рішення.

Відповідальність — це обов'язок менеджерів відповідати за конкретну ділянку роботи, справу, вчинки; що показує, які санкції можна застосовувати до менеджера в разі прийняття ним неефективного рішення.

Прийняття оптимального управлінського рішення менеджером можливе в результаті всебічного аналізу процесів і проблем виробничо-господарської, збутової, фінансової та інших видів діяльності з орієнтацією на місію та стратегічні цілі організації. Не менш важливим є врахування чинників, пов'язаних з економією матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, отриманням оптимального прибутку тощо.

Розпочати будь-яку діяльність неможливо без попереднього визначення її стратегічних, тактичних, оперативних орієнтирів, встановлення та

обґрунтування яких забезпечується за допомогою здійснення процесу планування.

Уявлення планування як комплексу розв'язуваних завдань, універсально і характеризується тим, що, по-перше, не залежить від змісту планованого об'єкта; по-друге, допускає ієрархію; по-третє, рішення задачі може бути ув'язано з будь-яким кінцевим інтервалом часу.

Справедливе і зворотнє твердження — проблему прийняття рішення можна трактувати як завдання вибору варіанту плану, а процес прийняття рішення в цілому — як процес розробки плану. Прийняття рішення є основним елементом діяльності менеджера і, як правило, поєднане із вибором напрямку дії для досягнення мети організації.

В Україні на сучасний момент більшість організацій не мають офіційно прийнятих планів і у них відсутній механізм бізнес-планування.

Бізнес-планування — це процес розроблення і детального обґрунтування реалізації підприємницької ідеї, що включає аналіз ринкових, виробничих, організаційних і фінансових аспектів передбачуваного бізнесу та визначення найкращих способів досягнення наперед встановлених цілей. Бізнес-планування дозволяє передбачити проблеми, які можуть з'явитися в процесі реалізації підприємницької ідеї та знайти ефективні шляхи їх вирішення [1].

Бізнес-планування також може моделювати систему управління новим бізнесом, забезпечує основу для прийняття ефективних управлінських рішень та сприяє зниженню ризиків підприємницької діяльності.

Управлінські рішення у бізнес-плануванні здійснюють необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, надання послуг, отримання відповідних виробничих, фінансових, економічних та інших результатів.

#### Список використаних джерел:

1. Методологія і методика бізнес-планування [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://agroua.net/economics/documents/category-85/doc-145/>. — Назва з екрану.

2. Теорія прийняття рішень [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://pidruchniki.com/2015101166586/menedzhment/teoriya\\_priynyattya\\_rishen](http://pidruchniki.com/2015101166586/menedzhment/teoriya_priynyattya_rishen). — Назва з екрану.

3. Управлінські рішення: сутність, класифікація, умови та процес прийняття [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/15389/>. — Назва з екрану.

Ключові слова: менеджер, управлінське рішення, бізнес-планування  
Key words: manager, management decision, business planning

Поліщук Г. О.  
аспірант ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник: проф., д.держ.упр. Попов С. А.

## ДЕЯКІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ НА ДІЯЛЬНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Об'єкти державного регулювання розвитку малого підприємництва можна розділити на дві групи. По-перше, держава може регулювати діяльність безпосередньо самих малих підприємств, по-друге, об'єктами державного впливу можуть бути інституції, які не є малими підприємствами і не належать до державних органів, але створюють у сукупності середовище функціонування малих підприємств. До них можна віднести банки, лізингові компанії, венчурні фонди, фонди підтримки підприємництва, бізнес-центри та бізнес-інкубатори тощо. Діяльність цих структур безпосередньо впливає на сферу малого підприємництва і може сприяти або ж, навпаки, стримувати його розвиток [3].

Методи державного регулювання відносно наведених вище двох груп об'єктів мають різну спрямованість. Відносно самого малого підприємництва дії держави мають характер адміністративної та фінансової підтримки. Джерелом фінансування є кошти державного та місцевих бюджетів (Рис.1).

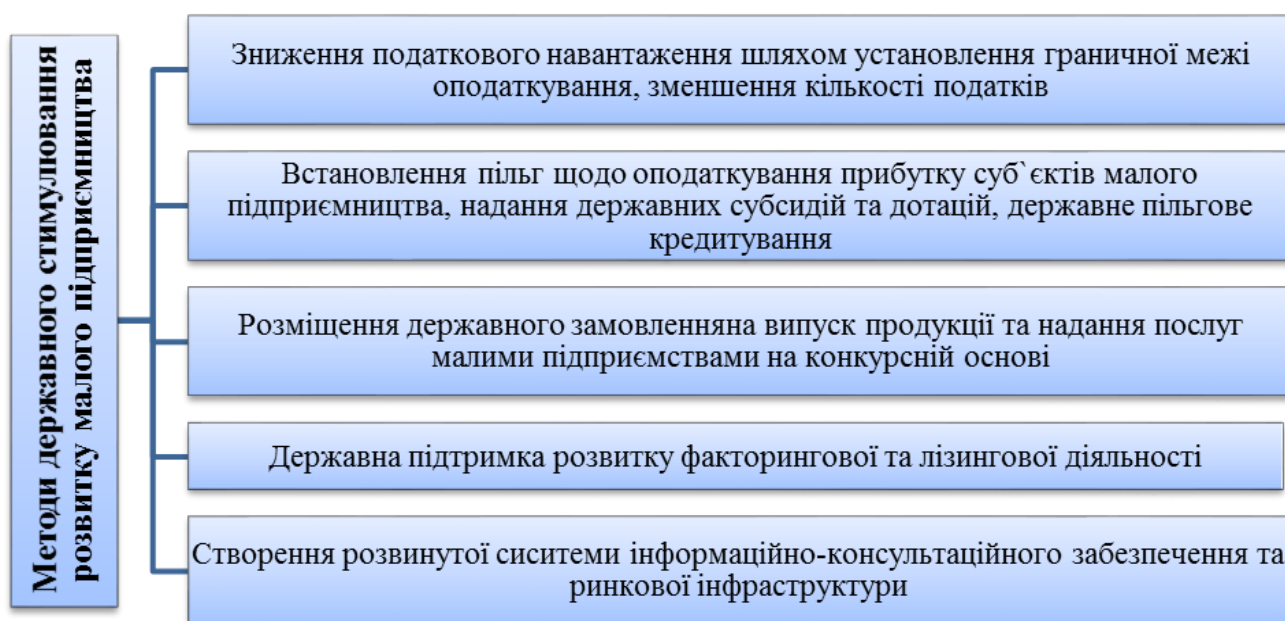


Рис.1. — Методи державного стимулювання розвитку малого підприємства.

Джерело: Складено автором на основі [1].

Державою можуть застосовуватися також методи непрямого впливу. Відносно суб'єктів ринкової інфраструктури це можуть бути стимули (наприклад, державні гарантії, відшкодування по кредитах, податкові пільги тощо), які заохочують банки, лізингові компанії, венчурні фонди активізувати налагодження зв'язків з малим підприємництвом. Такі заходи полегшують

доступ малого підприємництва до фінансових, матеріально-технічних та інформаційних ресурсів, що надає їм змогу конкурувати з підприємствами великого бізнесу, і водночас не знижує ділової активності (Рис.1).

Складовими системи державного регулювання малого підприємництва являються організаційно-правовий механізм, який покликаний полегшити адміністративні бар'єри створення та функціонування малого підприємництва, і фінансово-економічний механізм державного регулювання, покликаний вирішити існуюче на сьогодні протиріччя між зростаючою потребою малого підприємництва у фінансових та матеріально-технічних ресурсах і обмеженим доступом до них [4].

Принципами державного регулювання розвитку підприємництва є комплексність, системність, законність, послідовність, наукова обґрунтованість. Серед принципів державного регулювання важливе місце займає принцип невтручання держави у господарську діяльність суб'єктів малого підприємництва, він реалізується у відмові від патерналізму зі сторони держави і побудові партнерських стосунків між державою та підприємцями. В період обмеженості державних фінансових ресурсів особливого значення набуває принцип програмно-цільового регулювання, який полягає у необхідності розробки програм із чітко окресленими цілями, завданнями, джерелами фінансування, виконавцями та критеріями ефективності та результативності [2].

Слід відзначити, що державне регулювання економіки здійснюється за допомогою методів, що передбачають вплив держави в особі законодавчих і виконавчих органів на сферу підприємництва, інфраструктуру ринку, некомерційний сектор економіки з метою створення умов їх діяльності.

#### Список використаних джерел:

1. Березянюк Т.В., Проблеми державного регулювання діяльності малих підприємств [Текст] / Т.В. Березянюк, О.В. Ваганова, Р.В. Руднік;/ За ред. Березянюк Т.В.// Наук.-метод. посіб. — К.: ІІДО НУХТ, 2012. — 120 с.
2. Цветков В. Людський вимір як методологічний підхід до аналізу і перетворення державного управління в Україні [Текст] / Цветков В., Селіванов В.// Вісник Академії правових наук України. — 2006. — №2. — С. 25—30.
3. Чухно А.А. Економічна теорія [Текст] : [у 2-х т.] / А.А. Чухно ; М-во фінансів України, Академія фінансового управління. — К. : ДННУ АФУ, 2010 — Т. 1. — 2010. — 510 с.
4. Юридична енциклопедія. — В 6-и т. — Т. 5.: П-С / Редкол.: Ю.С.Шемшученко (гол. редкол.) та ін. — К.: «Укр. енцикл.», 2003. — С. 38.

Ключові слова: державне регулювання, мале підприємництво.

Key words: state regulation, small entrepreneurship.

Райнич В. А.  
студент ОРІДУ НАДУ  
При президентові України  
керівник: к.е.н., доц. Величко Т.Г.

## **ПСИХОЛОГІЧНА СУМІСНІСТЬ ТА ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ У РОБОТІ МЕНЕДЖЕРА**

У наш час для становлення та подальшої роботи менеджера дуже важливими є питання сумісності управлінця з колективом, розвитку менеджера в процесі роботи, а також його стресостійкість.

Психологічну сумісність працівників в організації розглядали М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова у навчальному посібнику — «Управління персоналом», де вони виділяють певні класифікації сумісності працівників.

Кажучи про професійне вигорання менеджера можна розглянути роботу А. М. Кошелева — «Синдром «білого комірця» або профілактика «професійного вигорання». У цій роботі він розглядає мінливість часу, проблеми сучасного керівника та можливість вирішення цих проблем. У цілому, ця робота присвячена проблемі професійного вигорання, що є суттєвою перешкодою на шляху до успіху в управлінській сфері.

Відомо, що працівники, які знаходяться у менеджера під керівництвом — індивідуальні. Для управління колективом не можливо використовувати один принцип управління для всіх. Тому, за для оптимізації управління, потрібно визначати психологічні підтипи кожного працівника, що дає змогу дібрати індивідуальний підхід до кожного.

Залучившись підтримкою психологічних тестів, для визначення психологічних типів працівників, необхідно сформувані певні стратегії управління залежно від психологічного типу працівників. Спираючись на дослідження Моллі Оуенс, яка є генеральним директором компанії Truity штат Каліфорнія, постачальником онлайн-оцінки особистості, кар'єри, та розробника оцінки типу особистості TypeFinder, можна виділити 6 типів працівників.

1. Судді — це особи, які у більшості випадків відповідальні, організовані, впевнені в собі, в них багато справ обмежених певним часом виконання.

2. Сприймаючі працівники — це категорія працівників, які швидко адаптуються до раптових змін, та оперативно на них реагують.

3. Екстраверти — це працівники, які є дуже контактними та тісно взаємодіють з командою.

4. Інтроверти — це категорія працівників більш продумана та менш емоційна за екстравертів, але більш схильна працювати на одинці.

5. Мислителі — це працівники зазвичай допитливі до нових знань, їх методи роботи більш логічні, чіткі та сплановані ніж у інших працівників.

6. Чуттєві працівники — це працівники, які найбільш емоційні у своїх роздумах та спробах вирішувати проблеми, вони вважають за потрібним піддаватися не фактам, а емоціям і чуттєвим сприйняттям проблеми [1].

Дуже важливим аспектом продуктивності робочого процесу керівника є його жага до нових знань, цілеспрямованість, впевненість, та вміння певним чином побудувати та згуртувати колектив. Для цього керівники повинні ставити себе на місце не тільки формального, але й неформального лідера. Якщо становлення керівника, як лідера організації, не станеться, то він буде лише формально керувати організацією, а вести за собою колектив буде неформальний лідер. За таких умов керівник з часом буде більш уразливий до стресу, що може призвести до професійного його вигорання як менеджера.

Професійне вигорання менеджера тісно пов'язане з емоційним та психічним станом керівника. Емоційне вигорання — це певний процес, який виражається у погіршенні стану психічного та фізичного здоров'я людини та обумовлений сильним емоційним виснаженням [2].

Після того, як керівник з'ясує тип особистості співробітника, він, як менеджер, може краще зрозуміти, яким чином мотивувати того чи іншого співробітника для отримання потрібних йому результатів. Зважаючи на те, що окрім уявлення психологічного типу треба чітко розуміти навіщо працівнику ця робота, доцільно буде провести певний аналіз продуктивності роботи працівника, співбесіду з ним, та визначити цілі, які він хоче досягнути як працівник певної компанії. Після визначення цих двох параметрів буде набагато легше зрозуміти які завдання можна давати працівнику, які види заохочення будуть сприяти підвищенню його продуктивності.

Не зважаючи навіть на високий рівень стресостійкості у деяких людей, — людина не є машиною, вона не має змоги повністю не зважати на стрес та проблеми, які виникають як у особистому житті, так і у діяльності компанії. Виходячи з цього факту, ми вважаємо, що навіть керівнику з високим рівнем управлінських якостей та стресостійкості потрібно виділяти достатню кількість часу для відпочинку, що у перспективі сприятиме підвищенню ефективності роботи управління.

Список використаних джерел:

1. Синдром емоційного вигорання причини [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://diagnoz.net.ua/xvorobu/25057-sindrom-emocynogo-vigorannya-prichini-oznaki-lkuvannya.html>. — Назва з екрану.
2. 6 personalities in every office—and how to manage [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://thenextweb.com/insider/2015/06/27/6-personalities-in-every-office-and-how-to-manage-them/>. — Назва з екрану.

Ключові слова: Менеджер, психологія, професійне вигорання.

Key words: manager, psychology, professional burnout.

Різів А. Б.  
студент ОРІДУ НАДУ  
при Президентові України  
Керівник: к.держ.упр., доц. Попов М. П.

## **ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ОСНОВИ ОРГАНІВ СТУДЕНТСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ**

Відповідно до ст. 40 Закону України «Про вищу освіту»: студентське самоврядування — це право і можливість студентів вирішувати питання навчання і побуту, захисту прав та інтересів студентів, а також брати участь в управлінні закладом вищої освіти [2]. Пункт 10 цієї ж статті дає нам уявлення про фінансову основу студентського самоврядування. Зокрема, це:

- кошти, визначені вченою радою закладу вищої освіти в розмірі не менш як 0,5 відсотків власних надходжень, отриманих закладом вищої освіти від основної діяльності;

- членські внески студентів (курсантів), розмір яких встановлюється вищим органом студентського самоврядування закладу вищої освіти. Розмір місячного членського внеску однієї особи не може перевищувати 1 відсотка прожиткового мінімуму, встановленого законом [2].

Міністерство освіти і науки України через узагальнення такого фінансування у ВНЗ України рекомендує виокремити дві моделі [1]:

1) студентське самоврядування (далі — СС) функціонує як об'єднання фізичних осіб, відповідні кошти знаходяться на рахунку у ВНЗ і використовуються за цільовими призначеннями за кошторисами; тим самим адміністрація допомагає в питаннях бухгалтерського обліку та фінансової звітності.

2) СС функціонує як юридична особа і створює громадську організацію [3]; юридична особа відповідно до законодавства проходить процедуру реєстрації, та може мати особистий банківський рахунок; СС таким чином має гнучку систему оплати необхідного для його діяльності, усі фінансові питання, у тому числі, і бухгалтерського обліку, беруть на себе органи СС. Тому виникає повна відповідальність цих органів за публічність і прозорість використання коштів за визначеними кошторисами.

Незважаючи на те, що діяльність органів студентського самоврядування також гарантувалася старим законодавством про вищу освіту, у чинному законі вперше зафіксовано саме фінансову основу такої діяльності. Але, на нашу думку, в умовах нинішньої економічної ситуації, цього недостатньо. У багатьох ВНЗ матеріальна база застаріла, або взагалі відсутня (спортзали, модернізовані класи, студії творчості та інше). Кошти СС мають бути направлені, у тому числі, на утримання цієї бази та створення нових модернізованих умов, що надасть можливість всебічного розвитку студентської молоді.

Аналіз сайтів студентських об'єднань інших країн, зокрема країн ЄС, США, Канади, дозволяє дійти висновку, що СС має фінансову основу не тільки від бюджетних коштів університетів і власних зборів. Спостерігаємо інші



державні та федеральні надходження, внески випускників. Найголовніше — СС мають студентські центри. Студенти проводять свій час у спортзалах, активному і пасивному відпочинку. Є велика кількість кафе з різних тематик та багато іншого. На заняттях студенти навчаються, опановують теорію, а в студентських центрах — мають можливість отримати практичний досвід, що сприяє їх особистому розвитку. У майбутньому навчання за такою схемою дасть свій результат.

Спонсорська допомога, студентські внески та 0,5 відсотків з бюджету ВНЗ покривають витрати тільки на діяльність за оперативним планом СС. Але органи СС повинні мати ще тактичний і стратегічний плани.

Ми вважаємо, що українські студенти через органи студентського самоврядування можуть створювати подібні центри як у вишах інших країн. На це, безумовно, необхідно мати ресурс часу, але це надасть можливість залучити додаткові кошти. Органи СС зможуть більш активніше та впевнено планувати свою діяльність та створювати необхідні умови для покращення свого побуту й розвитку.

Сьогодні треба також мати на увазі, що СС як громадське об'єднання має можливість залучати кошти грантів. Ми знаємо багато прикладів коли саме громадські об'єднання отримували гранти для реалізації багатьох проектів.

Складнощі і проблеми, що можуть виникнути під час становлення студентської громадської організації: відсутність відповідного досвіду; матеріальна і фінансова відповідальність повністю лягає на органи СС; пошук мотивації студентів до виконання обов'язків в органах СС; дієва підтримка випускників ВНЗ, пошук партнерів для грантової діяльності та ін.

Ми вважаємо, що саме такий напрямок стане вирішальним у розвитку вищої школи України та надасть можливість студентам здобувати досвід і навчатися не тільки в межах навчальних програм, а також у власній студентській організації, яку самі студенти повинні підтримувати і розвивати.

#### Список використаних джерел:

1. Квіт С. М. Щодо фінансування органів студентського самоврядування : № 1/9-496 від 21 жовтня 2015 р. / С. М. Квіт / [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://mon.gov.ua/ua>. — Назва з екрану.

2. Про вищу освіту [Текст] : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII // Відом. Верховної Ради України. — 2014 — № 37—38, ст 2004.

3. Про громадські об'єднання [Текст] : Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI // Відом. Верховної Ради України. — 2013. — № 1, ст. 1.

Ключові слова: студентське самоврядування, фінансова основа, кошторис  
Keywords: student self-government, financial basis, cost estimate

Солонько А. А.  
студентка ОРІДУ НАДУ  
при Президентові України  
Керівник: доц. Ростіянов Б. Ю.

## **ФІЛОСОФІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ (УПРАВЛІННЯ): ПРЕДМЕТ, ЗАВДАННЯ І ЦІЛІ**

В науковій літературі, в якій описується філософія управління, наводиться зокрема аналіз суспільства та проявів його сутнісної самоврядної властивості. Управління визнане одним із історичних феноменів, які містять безліч діалектичних закономірностей в природі, суспільстві і мисленні. Дослідження та результати філософських думок складають методологічні та світоглядні основи наукових пізнань і практичних вдосконалень в управлінні, сприяють процесу орієнтацій творчого пошуку.

«Філософія менеджменту — то принципи та ідеї, які закладені в основу діяльності організації» [1, с. 92].

Філософія менеджменту є багатошаровою, багаторівневою ієрархічною структурою в управлінні, яка має гетерогенні (неоднорідні) характеристики, особливо те, що на кожному із рівнів має місце вживання мережевих систем зв'язку, а також те, що залежно від конкретної умови потрібно використовувати лінійну (механістичну), нелінійну, ноосферну, яка включає в себе рефлексивні, і семіосферні, темпоральні методи в ролі фундаменту для систем управління населенням і поведінкою людей.

«Тут можна для наочності використовувати модель шарів води в океані, яким подібно стратифіковане суспільство. Іншими словами, управління аналогічне поширенню хвиль (керуючих рішень) в неоднорідних шарах океану (соціуму), що мають коливальну природу (ефективність управління обумовлена наявністю соціального резонансу)» [3, с. 386].

На сучасному етапі розвитку науки про методи в управлінні існує дуже багато різноманітних концептуальних моделей та теоретичного матеріалу управління народом і поведінкою людей.

По-перше, необхідно розповісти про суб'єктивно-ідеалістичні філософські вчення, тобто, наприклад, прагматизм, який виник у 1870-х роках в США. Прагматизм заслуговував на краще, ніж це мало місце, розповсюдження в першій половині 20-го століття.

Видатними представниками прагматизму та його філософських вчень є: «У. Джемс та Дж. Дьюї, які вважали, що філософія повинна виступати в якості методу вирішення різноманітних практичних завдань, що виникають перед людьми в різних життєвих ситуаціях. Істинність тих або інших теоретичних схем, концепцій перевіряється практикою і зводиться до корисності. Прагматизм вплинув на духовне життя Америки, в тому числі на праці в галузі управління Ф. Тейлора, Г. Форда тощо» [2, с. 103].

Філософія менеджменту має за основу визначення ринків як способу визначення для себе рівня добробуту кожної особистості. Економічною

діяльністю суб'єкта господарювання є орієнтація на соціальні потреби суспільства. Будь-яка людина заслуговує на однакові можливості для активної участі в економічній перспективі життя людства. Головним принципом соціальної ринкової економіки є визначення рівності в можливості, а не в процесі отримання благ, через те що це все є базовим положенням створення для всіх потужного стимулу більш активної праці.

«Філософія менеджменту організації повинна ґрунтуватися на визнаних державою соціальних цінностях, таких як:

- подолання безробіття;
- високі доходи всіх співробітників;
- регульовані масштаби поляризації їх доходів, їх здоров'я, високі тривалість і якість життя.

Виходячи з державної політики в цих сферах, фірми (підприємства) повинні виробляти реальні заходи й кількісні показники в кожній із цих сфер соціальної діяльності. Екологічна безпека виробництва повинна стати також обов'язковою нормою ділових організацій» [2, с. 123].

Важливою складовою у філософії менеджменту є момент заснування умови для процесу саморозвитку та творчої стимуляції до піку самовдосконалення працівників, самореалізації їх здібностей. Головним та цікавим є те, що в історії розвитку управлінських думок насамперед важливими є процеси вдосконалення системи управління в реальному житті.

На сьогоднішній день різновиди управління в різних видах матеріальних і духовних виробництв уже напевно є незалежними професіями, які вимагають отримання спеціалізованої освіти, а також — чималу роль відіграє досвід, який допомагає розуміти управлінську специфіку, а також тренує характер. З'явилися особливі науки про процеси управління, які спираються на дослідження в певних галузях знань, таких як: психологія, соціологія, економіка, математика.

Список використаних джерел:

1. Герасимчук, А. А. Філософські основи менеджменту і бізнесу [Текст] / навч. посіб. / А. А. Герасимчук, З. І. Тимошенко, С. В. Шейко. — Київ : Укр.-фін. ін-т менеджменту і бізнесу, 1998. — 120 с.
2. Гаєвська, О. Б. Управління як соціальний феномен [Текст] : навч. посіб. / О. Б. Гаєвська. — Київ : КНЕУ, 2000. — 168 с.
3. Воронкова, В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади [Текст] : навч. посібник / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов. — Київ : Професіонал, 2006. — 567 с.

Ключові слова: управління, філософія менеджменту, людина

Key words: management, philosophy of management, person

Стерхова А. С.  
студентка ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник: доц., к.ю.н. Фальковский А. О.

## **ДЕРЖАВНО-ПРАВОВЕ УПРАВЛІННЯ ГРОМАДСЬКИМ ТЕЛЕБАЧЕННЯМ І РАДІОМОВЛЕННЯМ**

У наш час, напевно, немає людини, яка б не знала, що телебачення і радіомовленням завжди керується державою. Але як само и чим, мені здається, мало хто цікавився. Саме про це я хочу розповісти.

Телебачення та радіомовленням за законодавством України складається в першу чергу з Конституції України, надалі з Закону України «Про інформацію», з Закону України «Про телебачення і радіомовлення», законів України «Про Національну раду України з питань телебачення і радіомовлення», «Про систему Суспільного телебачення і радіомовлення України», «Про телекомунікації», «Про радіочастотний ресурс України».

«Телерадіоорганізація — це зареєстрована у встановленому законодавством порядку юридична особа, яка на підставі виданої Національною радою України з питань телебачення і радіомовлення ліцензії на мовлення створює або комплектує та/чи пакує телерадіопрограми і/або передачі та розповсюджує їх за допомогою технічних засобів мовлення» [1, с.76]. Основним завдання таких телерадіоорганізацій це є швидке інформування глядачів про те, що відбувається на території України та за кордоном, а саме про соціально-політичні події, про різні надзвичайні ситуації, які можуть нести загрозу для життя людини, а також для донесення до людей важливих повідомлень.

Що стосується Закону України «Про телебачення та радіомовлення», який був прийнятий 21 грудня 1993 року, то можна сказати, що він регулює роботу телерадіоорганізації, які знаходяться на території України. Він розкриває різні соціальні, правові, економічні та організаційні умови їх діяльності, які направлені на здійснення свободи слова, прав громадян, та на отримання повної та достовірної інформації.

Закон України «Про систему суспільного телебачення і радіомовлення України», від 18 липня 1997 року регламентує порядок створення, статус, діяльність, порядок формування керівників та наглядових органів Суспільного телебачення і радіомовлення України. Створення такої системи є вже давно актуальною темою, закон якої був прийнятий давно, але чомусь досі не діє.

У національного телебачення та радіомовлення є структура, яку становлять такі елементи як державні та національні телерадіоорганізації, приватні, громадські та інші організації, які були відкриті за належними вимогами законодавства України, та система Суспільного телебачення і радіомовлення України.

Для заснування телерадіоорганізації як суб'єкта господарювання у юридичних осіб та громадян України є на це право, якщо вони не мають обмеження у цивільній дієздатності.

Розглянемо питання про мовлення на телерадіоорганізаціях. Його ліцензування здійснюється Національною радою згідно з умовами, встановленими Законом України «Про телебачення і радіомовлення» та Законом України «Про Національну раду України з питань телебачення і радіомовлення». Що стосується іноземних телерадіоорганізацій, то їх мовлення не дозволяється. Національна рада може видати ліцензії на такі види мовлення як: супутникове, ефірне, кабельне, дротове та багато кабельне. Є такі поняття, як територіальна категорія мовлення та територіальна категорія мовлення каналу, які залежать від території розповсюдження програм. У свою чергу вони поділяються на мовлення, яке несе загальнонаціональне значення, це те, що займає не менше ніж дві треті частини населення кожної з областей, далі це мовлення, яке є регіональним, тобто розповсюджується тільки на регіон та на суміжні області, та є ще місцеве мовлення, тобто на один чи декілька населених пунктів, які знаходяться поруч. Ліцензії на мовлення видаються відповідно до результатів відкритих конкурсів, також можлива видача за заявками.

Телерадіоорганізації, яку отримали ліцензію на мовлення повинні надати до реєстру так дані як: назва самої телерадіоорганізації; позивні, логотип, товарний знак, якщо він є; ціль своєї програми чи спрямованість на якусь певну тему; адреси такі як поштова та юридична; номери телефонів та електронні адреси; дані про тих, хто володіє компанією та тих, хто її заснував; про особовий вклад; дані про дату і номер рішення про видання ліцензії на мовлення; серія та номер ліцензії; строк дії цієї ліцензії; який саме вид мовлення, які в неї обсягу та який час; характеристики територіального мовлення; про те, які можуть бути внесені зміни та про переоформлення ліцензії; відомості про продовження ліцензії; про те, які можуть бути накладені штрафні санкції відповідно до Закон; відомості, про дату та час коли ліцензію телерадіоорганізації визнають недійсною.

Після того, як телерадіоорганізація отримала ліцензію на мовлення вона має повне право розпочати свою роботу на протязі року та повинна повідомити про початок роботи Національній Раді протягом десяти календарних днів.

#### Список використаних джерел:

1. Тарасенко Р.В. Інформаційне право: Навчально-методичний посібник [Текст] / МВС України, Луган. держ. ун-т внутр. справ ім. Е.О. Дідоренка. — Луганськ: РВВ ЛДУВС ім. Е.О. Дідоренка, 2010. — 512 с.

Ключові слова: телебачення, радіомовлення, телерадіоорганізація  
Key words: television, broadcast, broadcasting organization

Супруненко О.О.

Студент ОНПУ

Керівник: д.е.н., проф. Карпенко Л.М.

## **ПОЛІТИКА ІНВЕСТИЦІЙНОГО КОНТРОЛІНГУ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасний стан економіки України потребує вирішення багатьох кардинальних проблем і насамперед розроблення виходу з кризи. Успішне проведення ринкових реформ в Україні неможливе без ефективної інноваційно-інвестиційної політики, перебудови економіки з метою створення сприятливого інвестиційного середовища. Вихід з кризи можливий лише за умов створення потужної виробничої бази за участю інвестованого капіталу. Економічна криза, що спостерігається в Україні, має у своїй основі багато довгострокових і короткострокових факторів, які його обумовили й визначають його поглиблення. Але серед них є такі, які періодично властиві економікам різних країн всіх економічних систем. Вони пов'язані зі станом інвестиційного процесу в економіці регіону, що, в остаточному підсумку, визначає можливості економічного розвитку, а також стан структури економіки [2, с. 24].

Вихід України із кризи вимагає розробки й реалізації ефективної державної інвестиційної політики. Це робить проблему формування та розвитку інвестиційних ресурсів, механізму фінансового забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств, інвестиційного контролінгу у міжнародному бізнесі надзвичайно актуальною.

Контролінг, як ефективна система підтримки своєчасних адекватних управлінських рішень щодо різноманітних аспектів діяльності підприємства, поки що не став «панацеєю» для українських підприємств. Реальністю підприємств України є запровадження в управління окремих елементів системи контролінгу: структурування існуючої організаційної структури за центрами відповідальності; розробка бюджетів; побудова двох-трьох каскадної схеми розрахунку маржинального прибутку; групування витрат за ознакою еластичності від обсягу виробництва; використання «теорії беззбитковості» для прийняття управлінських рішень. На великих підприємствах (наприклад, фармацевтична фірма «Дарниця») вже запроваджуються такі прогресивні технології контролінгу як формування витрат по бізнес-процесах. Але усі просування або зусилля на українських підприємствах спрямовані на знаходження важелів управління поточними витратами, рівень яких розглядається як головний критерій конкурентоспроможності продукції підприємств на споживчому ринку України [1, с. 58].

Інвестиційний контролінг — це система методів та інструментів, яка спрямована на підтримку інвестиційного менеджменту, що охоплює інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг. Відповідно, головною метою інвестиційного контролінгу є забезпечення відпрацювання управлінських рішень в сфері інвестиційної діяльності підприємства задля найкращого досягнення стратегічних цілей. В

рамках поставленої мети повинні бути вирішені завдання, які можна згрупувати у відповідності до фаз інвестиційного процесу.

Контролінг інвестиційних проектів включає в себе систему моніторингу, оцінки і контроль інвестиційних проектів з метою формування управлінських рішень. Інвестиційна діяльність характеризує процес обґрунтування та реалізації найбільш ефективних форм вкладення капіталу, спрямованих на розширення економічного потенціалу підприємства.

Виробничі інвестиції — зумовлюють приріст реального капіталу, тобто збільшення засобів виробництва. Фінансові інвестиції – це вкладення в цінні папери та фінансові інструменти, які не забезпечують приросту реального капіталу, але здатні давати прибутки [3, с. 55—5].

Ми підійшли до питання про те, що необхідно зробити, щоб у компанії почала діяти система фінансового (інвестиційного) контролінгу. Розглянемо «дорожню карту» цієї мети. У полі зору фінансового контролінгу знаходяться прибуток, вартість ресурсів, інвестиції, грошові потоки, які розглядаються як в цілому для компанії, так і в розрізі підрозділів, процесів, продуктів, клієнтів. Кожен бізнес-процес вносить свій внесок у формування прибутку. Всі ці джерела доходів і витрат необхідно контролювати і бачити, як з багатьох потічків утворюється кінцевий фінансовий результат. Не менш важливо контролювати інвестиції, відстежуючи кожен напрямок інвестицій, кожен проект і визначаючи віддачу на вкладені кошти.

Таким чином, створюючи систему інвестиційного контролінгу у міжнародному бізнесі ми повинні перш за все чітко структурувати нашу компанію. Проведені дослідження дають змогу стверджувати, що економічні перетворення, що відбуваються в українській економіці, створюють умови для розвитку підприємств у міжнародному масштабі на підґрунті інвестиційного контролінгу.

#### Список використаних джерел:

1. Інвестування: Підручник [Текст] / В.М.Гриньова, В.О. Коюда, Т.І.Лепейко, О.П.Коюда. — К.: Знання, 2008. — 452 с.

2. Карпенко Л.М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства [Текст] / Л.М. Карпенко // Вісник соціально-економічних досліджень: Зб. наук. пр. — Одеса, 2013. — Вип. 3 (50), Ч. 2. — С. 24—31.

3. Карпенко Л.М. Стратегічні орієнтири активізації інноваційно-інвестиційної діяльності Одеського регіону [Текст] / Л.М. Карпенко // Вісник соціально-економічних досліджень: Зб. наук. пр. — Одеса, 2012. — Вип. 1 (44). — С. 55—63.

Ключові слова: інвестиційний контролінг, фінансовий контролінг  
Key words: investment controlling, financial controlling

Тімков В. І.  
студент ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник: доц., к.е.н. Красностанова Н. Е.

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Проблематика оцінки ефективності антикризового управління належить до найменш розроблених теоретичних питань його побудови, хоча зрозуміло, що визначення таких ключових понять, як результат, ефект, критерії та показники ефективності є однією з необхідних передумов формування будь-якої системи управління.

Стосовно антикризового управління немає сенсу намагатися сконструювати систему показників ефективності саме управлінської діяльності, виділити із загального ефекту ту частину, яка досягнута завдяки функціонуванню власне системи антикризового управління [2, с. 29]. Більш слушним ефектом (результату, наслідків) антикризового впливу є розгляд результативних показників діяльності керованої системи в цілому, тобто показників, досягнутих підприємством за період впровадження антикризового управління.

Слід виокремити певні види ефективності, рекомендовані нижче.

1. Залежно від отриманого результату й наслідку:

- економічну;
- соціальну.

2. Залежно від місця одержання ефекту:

- народногосподарську (суспільну);
- локальну (комерційну) ефективність;

3. Залежно від методу розрахунку:

- абсолютну ефективність;
- порівняльну ефективність.

4. Залежно від підходу до оцінки:

- часткову (окрему);
- чинникову (обумовлену впливом окремого чинника);
- повну (інтегральну) ефективність.

5. Залежно від об'єкта оцінки:

- ефективність виробництва;
- ефективність використання ресурсів;
- ефективність системи управління підприємством або організації певного управлінського процесу тощо.

6. Залежно від ступеня збільшення ефекту:

- первинна (початковий одноразовий ефект);

- мультиплікаційна є наслідком багаторазового та багатоспрямованого використання цих заходів (інновацій) не лише на даному підприємстві, а й на інших підприємствах, в інших сферах діяльності.



Ефективність антикризового управління обумовлюється сумісним впливом таких найважливіших факторів:

1) професіоналізм суб'єкта антикризового управління та якість його фахової підготовки;

2) особисті якості суб'єкта антикризового управління, його здатність бути лідером та забезпечити об'єднання усіх творчих конструктивних сил;

3) психологія суб'єкта антикризового управління, його здатність до проведення управління в екстремальних ситуаціях;

4) формування антикризової команди, здатної професійно, адекватно та творчо виконувати поставлені перед ними завдання;

5) підтримка суб'єкта антикризового управління трудовим колективом та власниками підприємства, забезпечення корпоративності, тобто інтеграції усіх ділових, соціально-психологічних та організаційних відносин, внутрішній патріотизм та ентузіазм;

6) методологія розроблення ризикованих управлінських рішень;

7) обґрунтованість та науковість прийомів прогностично-аналітичних досліджень, що відбуваються на усіх етапах його здійснення;

8) якість розробленої антикризової програми та адекватність існуючим умовам та обмеженням антикризових заходів;

9) належна оперативність та гнучкість антикризового управління насамперед у період реалізації антикризових заходів;

10) наявність спеціального програмного забезпечення для проведення діагностичних та прогностичних процедур та досліджень.

Визначення ефективності будь-якої діяльності вимагає, перш за все, чіткої ідентифікації її мети та завдань. Антикризовий менеджмент, як і будь-який інший вид управління, є успішним, якщо при його здійсненні ставлять за мету формування стійкого позитивного положення підприємства на ринку [1, с. 91]. Тому основною метою антикризового управління є забезпечення стійкого розвитку підприємства у ресурсному, організаційному та економічному аспектах.

Список використаних джерел:

1. Біломістна І. І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання [Текст] / І. І. Біломістна, О. М. Біломістний, М. С. Крамська // Фінансово кредитна діяльність: проблеми теорії і практики: зб. наук. праць. — 2013. — № 1 (14). — С. 90—96.

2. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. [Текст] / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. — 377 с.

Ключові слова: антикризове управління, ефективність, фактори

Key words: crisis management, efficiency, factors

Тусик В. Б.  
Студент ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник: доцент Ростіанов Б. Ю.

## **ДИРЕКТИВНИЙ СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ: КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІНЦЯ ЗА МАКІАВЕЛЛІ**

Гітлер, Чингіз Хан, Нерон та інші яскраві та водночас жахливі представники директивного (авторитарного) стилю управління... Історія управління за всю епоху існування людства, завжди стояла на роздоріжжі вибору стилю управління, нерідко цей вибір схилився на бік — єдиновладдя, тотального контролю, безжалісних рішень та відсутності моральних цінностей.

Та феномен полягає у тому, що є немало випадків, коли саме подібний набір особистих якостей та жорсткості ставали результатом успішної економіки, перемоги у період війни та загального розвитку здавалося би втраченої країни.

Чому авторитарний стиль управління так манив і продовжує спокушати управлінців по всьому світу, та який слід управлінець залишає по собі ?

Для більш змістовної та об'єктивної оцінки даного стилю та наслідків діяльності управлінця саме директивного стилю слід окреслити недоліки та переваги даної концепції управління.

По-перше, до безумовних переваг можна віднести чіткість у прийнятті рішень, адже бачення управлінця на державному рівні чи на ринку бізнесу не розмите колективними думками, дебатами та непорозуміннями у виборі тих чи інших способів реалізації поставлених цілей.

По-друге, страх все ж таки є однією з найпотужніших методів впливу на людину, і слід акцентувати, що на людину абсолютно різних ступенів освіченості, внутрішніх переконань та фізіологічних особливостей страх діє однаково добре, що суттєво спрощує його застосування та варіацію його форм.

«Быть рабом страха — самый худший вид страха» [1, с. 197].

Проте, наслідки діяльності управлінця директивного стилю подекуди є настільки руйнівними, що вислів «Гра заслуговує свічок» набуває оберненого значення.

Ініціатива персоналу — це перший «баласт», що скидається з корабля, де капітаном є управлінець тоталітарного стилю. Екіпаж корабля: бухгалтери, фінансисти, спеціалісти різного профілю, — є лише інструментом для досягнення цілей організації через точні, стислі, прямі та нерідко жорсткі накази керівника.

Будь-який прояв творчого(іншого) підходу до виконання своїх функціональних обов'язків та право на своє бачення розвитку як організації в цілому, так і свого місця в ній — вирубуються під корінь. Знаходячи свій прояв у доганах та навіть звільненнях.

Як влучно підмітив італійський мислитель XV—XVI століть — Ніколо Макіавеллі: «Набагато вірніше вселити страх, ніж бути коханим. Люди менше

боятися образити людину, яка вселила їм любов, ніж того, хто діяв страхом. Адже любов тримається узами вдячності, але ці узи рвуться при кожному зручному для них випадку. Страх же заснований на побоюванні, яке не полишає тебе ніколи» [2, с. 76].

Наступним баластом, що викидається за борт бачення керівника, є самотійність колективу та його змога діяти та виконувати свої зобов'язання за відсутності керівника та його прямих наказів. Будь-яка непередбачувана відсутність управлінця: за станом здоров'я, сімейними обставинами, відрядженням, може викликати організаційний та комунікативний колапс, або ж бунт на палубі.

Прикладом вище викладеного є ситуація, коли компанія наймає менеджера авторитарного стилю управління для того, щоб з його допомогою вийти з кризового стану, однак після досягнення поставленої мети та переведення управлінця на інші кризові компанії стається, що колектив, вже звикнувши до подібної моделі підпорядкування та керівництва, не може адаптуватися до інших стилів (демократичного, ліберального).

Тобто, коли капітан сходить після бурі на берег, корабель разом з екіпажем не в змозі самотійно підняти вітрила.

Рішенням даної проблематики є просте правило балансу, в умовах сьогодення, де бізнес-сфера змінюється надто швидко, полишаючи на березі управлінців, що не в змозі комбінувати стилі та методи управління.

Людина — найскладніший об'єкт дослідження, особливо з питань мотивації, впливів на її поведінку. Тому однобоке мислення та прийняття лінійних рішень без самоаналізу та постійного пошуку інших шляхів самовдосконалення керівника та його методів впливу при мінімізації наслідків, щоб були приведені вище — є питанням принциповим.

Отже, сучасний керівник, особливо на перших порах свого становлення, має гарно зважати, чи слід скидати ініціативність, самотійність та моральні цінності задля тотального контролю за кожним кроком персоналу для реалізації власних бачень та цілей організації. Чи, може, саме ці принципові ознаки здорового колективу приведуть його від авторитарного струмку механічних постановок завдань до океану демократичних, колективних успіхів ?

Список використаних джерел:

1. Афоризмы, крылатые выражения, пословицы и поговорки. — Харьков [Текст] : Клуб семейного досуга, 2010. — 240 с.

2. Николо Макиавелли «Государь. Рассуждения о первой декаде Тита Ливия», Никколо Макиавелли, [Текст] сборник, изд. «АСТ», Москва, 2006 г. — 206 с.

Ключові слова: стилі управління, Ніколо Макиавеллі

Key words: styles of management, Nicolo Machiavelli

Чебану А. Г.  
студентка ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник: доц., к.е.н. Бутенко Т. В.

## АНАЛІЗ ПОДАТКОВИХ НАДХОДЖЕНЬ ДО ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Провідна роль у забезпеченні виконання державної функції щодо регулювання економічних процесів належить податкам, які справляються до державного бюджету. Тому податкові надходження займають найбільшу частку серед інших методів централізації бюджетних ресурсів.

На сьогодні, зважаючи на складні політичні та економічні умови, питання наповнення Державного бюджету для України постає більш гостро. Тому, дослідження сучасних тенденцій податкових надходжень до державного бюджету є актуальними.

Податки є необхідною ланкою економічних відносин у суспільстві і є основною формою доходів держави. Щоб розкрити роль податкових надходжень, проаналізуємо за даними офіційної звітності спочатку динаміку їх обсягів, а також частку у доходах Державного бюджету України.

Таблиця 1 — Склад і структура податкових надходжень у 2013—2017 рр.

Показник	2013		2014		2015		2016		2017		Відхилення	
	Σ млрд грн.	Частка, %	Σ млрд грн.	Частка, %	Σ млрд грн.	Частка, %	Σ млрд грн.	Частка, %	Σ млрд грн.	Частка, %	Абс., млрд грн.	Відн., %
Прямі	86,7	33,2	85,5	31,1	85,9	32,7	83,6	29,8	127,6	31,2	40,8	47,1
ПДФО	6,2	2,4	7,0	2,6	7,6	2,9	12,6	4,5	45,1	11,0	38,9	631,6
ПП	54,7	20,9	55,3	20,1	54,3	20,7	39,9	14,3	34,8	8,5	-20,0	-36,5
Рента	23,1	8,8	19,9	7,3	19,6	7,4	25,0	8,9	47,0	11,5	24	104,1
Інші	2,8	1,1	3,2	1,2	4,4	1,7	6,0	2,1	0,7	0,2	-2,1	-76,0
Непрямі	174,9	66,8	189,2	68,9	176,9	67,3	196,6	70,2	281,9	68,8	107,0	61,2
ПДВ	130,1	49,7	138,8	50,5	128,3	48,8	139,0	49,6	178,5	43,6	48,4	37,2
АП	33,0	12,6	37,2	13,5	35,3	13,4	44,9	16,0	63,1	15,4	30,1	91,2
Мито	11,8	4,5	13,2	4,8	13,3	5,1	12,3	4,5	40,3	9,8	28,5	242,3
Разом податків	261,6	100,0	247,7	100,0	262,8	100,0	280,2	100,0	409,4	100,0	147,8	56,5

З таблиці 1 видно, що загальна сума податкових надходжень у 2017 р. порівняно з 2013 р. зросла на 56,5 %, причому темп росту непрямих податків суттєво (на 14,1 %) випереджає темп росту прямих.

У доходах Державного бюджету України переважають непрямі податки — їх питома вага у всіх податках за аналізований період складає у середньому 68 %, з них найбільша доля належить податку на додану вартість (ПДВ) — близько 49 %. Зростання в абсолютному вимірі й у структурному співвідношенні ПДВ, а також акцизного податку (АП) і мита зумовлено в кризових умовах посиленням фіскальної функції непрямих податків, що спричиняє збільшення податкового навантаження на споживання.

Прямі податки в середньому за 2013—2017 рр. складають 32 %, найбільшу частку з яких займає податок з доходів фізичних осіб (ПДФО). Різке

зростання ПДФО у 2017 році пояснюється змінами, згідно Бюджетного кодексу, у відрахуванні цього податку до бюджетів різних рівнів, що в умовах проведення політики децентралізації, на мою думку, є не доречним, оскільки всі місцеві бюджети тепер повинні спрямовувати частку ПДФО до державного бюджету, а це в умовах обмеженості власних фінансових ресурсів створює загрози невиконання ними своїх повноважень. Податок на прибуток підприємств (ПП) скоротився за аналізований період на 36,5 %, або на 20 млрд. грн., також і в структурі податків частка зменшилася майже в 2.5 рази. Така тенденція змін ПП зумовлена значним зменшенням бази оподаткування через кризові явища в економіці, політичну нестабільність, значним обсягом податкових пільг, ефективність яких залишається низькою. Рентна плата в цілому збільшилася майже вдвічі за рахунок збільшення ставок і об'єктів оподаткування. Спостерігається збільшення податкових надходжень до державного бюджету. Причиною такого зростання також є і так званий «інфляційний податок», який в умовах інфляції фактично сплачують економічні суб'єкти.

У результаті дослідження можна зробити висновок, що провідна роль у забезпеченні виконання державної функції щодо регулювання економічних процесів належить податкам, які справляються до державного бюджету. У Державному бюджеті України податкові надходження займають близько 80 %, тобто є найбільшою бюджетоутворюючою ланкою. За досліджуваний період загальна сума податкових надходжень зросла вдвічі, але попри абсолютний приріст, їх частка у бюджеті є нестабільною. Це свідчить про те, що хоча й відбувається постійне вдосконалення оподаткування, фіскальний потенціал податків є невикористаним через податкові пільги, ухилення від сплати, недоліки в адмініструванні. податкову заборгованість. Для досягнення максимального ефекту в реалізації заходів податкової політики пріоритетність варто надавати таким, які сприяють економічному зростанню. а відтак — наповненню державної казни податковими надходженнями.

#### Список використаних джерел:

1. Захаркіна Л. С. Роль і місце податкових надходжень у структурі зведеного бюджету України [Текст] / Л. С. Захаркіна // Науковий вісник / Міжнародного гуманітарного університету. — 2016. — №19. — С. 125—129.
2. Реформування податкової системи України: сучасні виклики та орієнтири: монографія / авторський колектив; за заг. ред. П. В. Пашка, Л. Л. Тарангул [Текст]. — К. : ТОВ «Новий друк», 2015. — 570 с.
3. Державна казначейська служба України [Електронний ресурс] — Режим доступу : <http://www.treasury.gov.ua/>. — Назва з екрану.

Ключові слова: бюджет, податки, податкова система.

Key words: budget, taxes, tax system.

Яцун В. В.  
студент ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник: проф., к.військ.н.  
Паламарчук В. І.

## **ЗАГРОЗИ ІНФОРМАЦІЙНІЙ БЕЗПЕЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

В сучасних умовах серед існуючих видів безпеки, чільне місце займає інформаційна безпека.

Під загрозою, як правило, розуміють потенційно можливі події (вплив, процес або явище), яке може призвести до нанесення шкоди чийм-небудь інтересам.

Інформація, що підлягає захисту на підприємстві, відбивається в документах на паперових носіях, передається по засобах телекомунікацій, обробляється в АС. У цьому сенсі можна говорити про мультимедійний характер системи документообігу. Для кожного середовища характерні свої особливості обробки інформації, а також різні фактори та загрози її безпеці.

Формування безлічі дестабілізуючих факторів й визначення причинно-наслідкових зв'язків між ними відноситься до числа яскраво виражених неформалізованих завдань. Спроби формування такої безлічі робилися при дослідженні проблем забезпечення якості інформації. В плані забезпечення безпеки інформації дестабілізуючі фактори частково збігаються з факторами, що впливають на якість інформації в цілому, проте в деяких випадках мають свою специфіку прояву і впливу на процеси автоматизованої обробки даних в АС [2].

Джерелами дестабілізуючих факторів можуть бути люди (оператори АСУ та порушники), технічні пристрої, моделі, алгоритми та програми виконання різних операцій обробки даних в АСУ, технологія автоматизованої обробки інформації та зовнішнє по відношенню до АС середовище [2].

Загрози інформаційній безпеці — сукупність умов й факторів, що створюють небезпеку життєво важливим інтересам особистості, суспільства чи держави в інформаційній сфері. Основні загрози інформаційній безпеці можна розділити на три групи:

- загрози впливу неякісної (недостовірної, фальшивої, дезінформації) інформації на особистість, суспільство або державу;
- загрози несанкціонованого та неправомірного впливу сторонніх осіб на інформацію та інформаційні ресурси;
- загрози інформаційним правам та свободам особистості (праву на виробництво, розповсюдження, пошук, одержання, передавання і використання інформації; праву на інтелектуальну власність на інформацію і речову власність на документовану інформацію; праву на особисту таємницю; праву на захист честі і гідності і т. ін.) [3].

Загроза реалізується у вигляді атаки, в результаті чого й відбувається порушення безпеки інформації. Визначення можливих загроз, а також

вразливих місць захисту, які ці загрози зазвичай експлуатують, необхідно для вибору найбільш ефективних засобів забезпечення безпеки [1].

На сучасному етапі розвитку інформаційних технологій підсистеми або функції захисту є невід'ємною частиною інформаційних систем. Інформація не представляється «в чистому вигляді», на шляху до неї є хоча б яка-небудь система захисту, тому атакуюча сторона повинна подолати цю систему. Однак, не існує абсолютно стійкої системи захисту, питання лише у часі та засобах, потрібних на її подолання. Оскільки подолання захисту також представляє собою загрозу, для захищених систем необхідно в рамках загроз конфіденційності розглядати загрози розкриття параметрів ІС, а також її системи захисту.

Носіями загроз безпеки інформації є джерела загроз. У якості джерел загроз можуть виступати як суб'єкти (особистість) так і об'єктивні виявлення. При цьому джерела загроз можуть знаходитися як всередині організації, яка захищається — внутрішні джерела, так і зовні неї — зовнішні джерела. Поділення джерел на суб'єктивні та об'єктивні виправдано тому, що для однієї та тієї ж загрози методи парирования доля зовнішніх та внутрішніх джерел можуть бути різними. Всі джерела загроз безпеці інформації можна поділити на три основні групи:

- обумовлені діями суб'єкта (антропогенні джерела загроз);
- обумовлені технічними засобами (техногенні джерела загроз);
- обумовлені стихійними джерелами.

Окремо потрібно виокремити й інформаційну зброю, руйнівний вплив якої в інформаційному суспільстві може бути більш потужним та ефективним, ніж це уявляється зараз. Це є особливо небезпечним в умовах існування майже монопольного становища компаній невеликої кількості країн на ринку інформаційних продуктів, бо це здатне спровокувати бажання використати наявну перевагу для досягнення тієї чи іншої політичної мети.

Список використаних джерел:

1. Вихорев, С. В. Классификация угроз информационной безопасности [Електронний ресурс]. — Режим доступа : [http://c-news.ru/reviews/free/oldcom/security/elvis\\_class.shtml](http://c-news.ru/reviews/free/oldcom/security/elvis_class.shtml). — Название с экрана.

2. Ємельянов, С. Л. Проблемні аспекти організаційно-правового захисту комерційної таємниці в Україні [Текст] / Ємельянов С. Л., ОНЮА // Інформаційна безпека. — 2013. — № 2 (6). — С. 37—45.

3. Паламарчук, В. І. Комплексна безпека організацій [Текст]: конспект лекцій / В. І. Паламарчук. — Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. — 153 с.

Ключові слова: інформаційна безпека, інформаційна зброя  
Key words: informational security, factors, information weapon





## **СЕКЦІЯ 2**

# **СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ**

Chiriac D.P.  
PhD of Academy of Public Administration  
Supervisor: Doctor, associate professor (docent)  
Popovici Angela

**THE ROLE OF THE ADMINISTRATIVE DECISION  
IN THE IMPLEMENTATION PROCESS. STRATEGY  
ON PUBLIC ADMINISTRATION REFORM IN MOLDOVA**

In the context of reforms, the role of the administrative decision is one of the primordial, as it targets short and long-term actions and people involved in the process. One of the policy papers on the working table of each civil servant with a leading position is the Strategy of Public Administration Reform of the Republic of Moldova.

The essence of the administrative decision, of the authorities of the public administration, is the will of the nation, expressed in the political decisions contained in the normative acts adopted by the legislative power.

Thus, in order to implement the provisions of Government Decision no.911 of 25 July 2016 for the approval Strategy of the Public Administration Reform for 2016—2020 (SRAP), the Government approved the Action Plan for the years 2016—2018 for the implementation of SRAP (GD no. 1351 of December 15, 2016).

In order to achieve the objectives Strategy of the Public Administration Reform and to streamline the process of reform implementation, the public institution "Reform Implementation Center" was established at the first stage, performing specific functions of the reform, expressing the authority of the Government in relations with public authorities and organizations in the sphere their competence.

Thus, with reference to the progress in the implementation of SRAP in the course of 2017, a number of achievements have taken place aimed at streamlining the decision-making process in the state institutions and strengthening the governing act. The reduction of the number of ministries from 16 to 9, as well as the number of staff from 2053 to 1158, which produces savings of 94 million Moldovan lei.

It also promoted and adopted the new model and new depoliticated structure of the ministers (deletion of the position of deputy minister and strengthening of the role of state secretaries), to ensure institutional memory and good functioning irrespective of the political situation. Therefore, political positions in the governance model have been replaced by apolitical functions, based on professional criteria, technical skills and managerial talent.

A new body that includes all the necessary public services and authorization documents and which, in fact, is the Single Office for Citizens and the Business Environment, was the establishment of the Public Services Agency. The new structure is designed to make public services more accessible and transparent, providing a new, modernized approach based on eGovernment tools.

In order to motivate the civil servants to increase the financial motivation of the state administration employees, also through the reform of the salaries in the budgetary sector.

According to the recommendations of the development partners, the Prime Minister's Control Body, a monitoring and control entity subordinated to the Prime Minister was established due to the need to establish a mechanism to improve the process of making the Prime Minister, of the decisions necessary to ensure the efficient activity of the authorities / institutions subordinated to the Government, state-owned enterprises and state-owned companies (HG 790/2017).

The strategic component of the public administration reform was the modification of the Code on Science and Innovation of the Republic of Moldova no. 259/2004 and the Education Code of the Republic of Moldova no.152 / 2014 (L 190/2017).

According to the provisions of the Public Administration Reform Strategy, during 2017 several actions on the components of the reform were carried out as follows:

- empowering public administration;
- developing public policies;
- modernizing public services;
- public finance management;
- human resources management.

In this context, out of the total of 70 actions planned for the reporting period (2016—2017), 31 actions (44.28 %) were carried out, 33 actions (47.14 %), at the level of of the concept—6 actions (8.58 %), we find that the administrative decisions in the reference period were adopted for the implementation of the components of the Public Administration Reform Strategy by carrying out some actions. The main lever in the functioning mechanism of the public administration and the proposed objectives was strengthened by the Strategy in question.

List of references:

1. Government Decision no.911 of 25 July 2016 for the approval Strategy of the Public Administration Reform for 2016—2020 (SRAP);
2. Code on Science and Innovation of the Republic of Moldova no. 259/2004 and the Education Code of the Republic of Moldova no.152 / 2014;

Ключові слова: реформа, адміністративне рішення, стратегія  
Key words: reform, administrative decision, strategy

Александрочкіна П. О.  
студентка Одеського Національного  
Економічного Університету  
керівник: к.е.н., доц. Красностанова Н. Е.

## **ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК КАТАЛІЗАТОРА РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОГО ТУРИЗМУ**

Державно-приватне партнерство (ДПП) сьогодні є інструментом для розвитку туристичної інфраструктури на регіональному та місцевому рівнях. Це злагоджена співпраця держави і приватного сектору бізнесу, задля реалізацій проектів пов'язаних з туризмом, а так же створення потрібної інфраструктури для їх реалізації (будівництво доріг, відновлення аеропортів, створення засобів розміщення, тощо). Процес неспроможності самостійно вирішувати ці питання, а саме створення інфраструктури для розвитку туризму на регіональному та місцевому рівнях, за рахунок державного фінансування — є актуальною проблемою для України на сьогодні. Саме правильний механізм співпраці держави і бізнесу дасть змогу забезпечити конкурентоспроможність територій на регіональному та місцевому рівнях.

Державно-приватне партнерство у сфері туризму реалізовується в усіх країнах, які мають туристичний потенціал та економічний розвиток. Створення відомого усім DISNEYLAND в Парижі є прикладом ДПП в туризмі. Учасниками цього проекту були: Регіональна Рада Іль-де Франс, Відомча Рада Сена-і-Марна, органи Приміської Транспортної Влади (державний партнер) і Компанія «The Walt Disney Company» (приватний партнер). Зараз парк відвідують мільйони туристів щорічно, приносячи дохід, як власникам, так і до бюджетів Франції.

Враховуючи практику розвинутих держав світу в використанні державно-приватного партнерства в розвитку регіонального туризму можна видіти декілька учасників: державу та приватний сектор. В Україні слід урахувати наявність комунального сектору, в власності якого є багато об'єктів туристичної інфраструктури на місцевому рівні.

Кожна взаємодія держави і приватного сектору на рівні володіння та використання реалізується за допомогою різних механізмів. «Державна власність та приватна експлуатація досягається, наприклад, через механізм концесій та лізингу, який дозволяє уповноваженому органу виконавчої влади делегувати операційне управління інфраструктурним об'єктом, а також відповідальність за здійснення нових інвестицій разом з комерційними ризиками приватному сектору» [1].

Приватне володіння і експлуатація є однією з привабливих форм для приватного бізнесу, однак вона не завжди можлива. Наприклад, національні парки, які є власністю держави, неможливо передати в приватну власність, але їх можливо здати в довгострокову оренду приватному бізнесу для створення

потрібної інфраструктури для відпочинку та туризму на вигідних умовах для обох сторін.

«Партнерства в галузі туризму — це сукупність заходів зі співпраці між партнерами, які представляють організації у двох чи більше секторах, що своїми інтересами зачіпають туризм, та об'єднуються шляхом взаємодії, використовуючи спільні правила, норми та структури на попередньо встановленому організаційному рівні та географічно обмеженій території, виконуючи чи приймаючи рішення з проблем, які стосуються розвитку туризму» [2].

В процесі взаємодії ДПП в туризмі, зазвичай, державі віддають такі функції: складання стратегічних планів розвитку територій, інформаційне забезпечення, створення обставин для сталого розвитку усіх сфер ПД пов'язаних з туризмом, сприяння залученню інвестицій і вільного капіталу в сектор туризму. За приватним сектором залишають такі: використання на практиці галузевих стандартів організації туризму, реалізація проектів за допомогою залучених інвестицій, туристичний маркетинг та сприяння збереження культури, традицій місцевості.

Виділимо види створення проектів в туризмі при взаємодії державно-приватного партнерства на регіональних і місцевих рівнях:

1. Традиційне державно-приватне партнерство. Суть його полягає у тому, що проекти в галузі туризму на регіональному рівні фінансуються на кошти з бюджету та приватного сектору.

2. Партнерство з використанням механізму міжмуніципального співробітництва. Такі проекти реалізуються для задоволення потреб мешканців та отримання прибутку за допомогою створення інфраструктури загального користування та надання пов'язаних із цим послуг. Прикладом можуть бути туристичні проекти з розвитку зеленого туризму на певній території. Коли жителі сіл об'єднуються, створюють інфраструктуру для розвитку туризму (оснащують садиби, роблять агрокомплекси, зелені ферми, тощо).

Список використаних джерел:

1. Шелепницький П. І. Особливості використання державно-приватного партнерства в регіональному розвитку [Текст] / П. І. Шелепницький // Ефективна економіка. — 2014. — № 4.

2. Long P. Researching tourism partnership organizations: from practice to theory to methodology [Text] // Quality Management in Urban Tourism / Murphy P. (Ed.). — Chichester: Wiley, 1997. — P. 235—251.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, регіональний туризм  
Key words: sovereign-private partnership, regional tourism

Березовська С.В.  
Студентка ДРІДУ НАДУ  
при Президентові України  
Керівник: к. держ. упр., доцент кафедри  
МУП ДРІДУ НАДУ Сергієнко Е.О.

## **ПРІОРИТЕТНІ ЦІННОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**

Цілісне, системне розуміння публічного управління неможливе без урахування феномену цінності, що одночасно виступає як механізм інституювання влади й держави та як механізм стратегічного цілепокладання сенсу й розвитку державноорганізованого життя суспільства [3, с. 11].

В усьому світі процес реформ публічного управління супроводжується зміною цінностей, що знаходить свій вияв і в очікуваннях та вимогах стосовно якості управління. Тобто, це означає, що орган публічного управління робить все можливе для того, щоб силами свого керівництва та співробітників організувати весь процес таким чином, щоб на етапі надання послуги відгукнутися на потреби громадянина, максимально наблизитись до нього [8, с. 25].

В публічному управлінні відбувається перехід до соціально-орієнтованого управління. Поступово починають формуватися нова культура і новий стиль роботи публічних органів з орієнтацією на запити і потреби населення. В узагальненому вигляді цей процес можна представити як перехід від усталених цінностей до нових.

Саме цінності, що розділяються органами управління в процесі спільної діяльності з громадянами і на основі яких виробляються норми поведінки в державі, відображають неповторність, індивідуальність даної країни, і є ядром державної культури [5].

Українці створили нову українську ідею — ідею гідності, свободи і майбутнього, доводячи щоденно, що саме гідність є базовою складовою характеру українського народу з поверненням та збереженням таких цінностей, як: цінності порядку, цінності розвитку, цінності відносин, цінності благополуччя, соціальні цінності та інше.

У цінностях зафіксовані критерії, соціально визнані даним суспільством і соціальною групою, на основі яких створюються спеціалізовані системи нормативного контролю, відповідні інститути і здійснюються цілеспрямовані дії.

Одним із інструментів формування національної ціннісної системи ми вбачаємо проведення різноманітних об'єднуючих заходів. Метою яких є розвиток громадянської культури, розуміння того, що кожен українець — невід'ємна частина цілого народу, у якого завжди спільні втрати, добробут та перемоги.

Отже, всеукраїнський фестиваль національно-патріотичного виховання «Сяйво-фест», метою якого є згуртованість, підняття морально-етичних, культурних та ідейних цінностей української нації, всебічний розвиток дітей та

молоді — соціальний проект, спрямований на виховання свідомих, відповідальних і повновартісних громадян місцевої, національної та світової спільноти, провідників суспільства. Тому і назва фестивалю «Сяйво», бо кожен з нас, розвиваючи свої здібності і таланти, має всі можливості бути тим необхідним сяйвом, яке стане невід’ємною частиною суспільного життя.

Завдання організаторів фестивалю «Сяйво-фест»: об’єднати всі регіони України в одну велику родину; популяризація здорового способу життя та патріотичного виховання дітей та молоді; всебічний та культурний розвиток населення; пізнання і поєднання з природою; привернення уваги широких кіл громадськості, засобів масової інформації для популяризації здорового способу життя, морально-етичного та культурного виховання суспільства; посилення впливу національно-патріотичного виховання на формування світогляду молодого покоління українців; спортивно-фізичне, інтелектуальне вдосконалення учасників заходу. Маємо надію, що істинно українські зерна, посіяні в наших душах будуть проростати все глибше і міцніше. Хочеться вірити, що нові покоління нашої держави зможуть відродити національний дух, виховати в собі високі моральні якості та не втратити власної самобутності.

Отже, політико-правова просвіта, модернізація інтегративних політичних технологій об’єднавчого характеру, культивування справжнього патріотизму, національної гордості — нагальне завдання української держави у формуванні державної політики, спрямованої на створення нової об’єднавчої національної ціннісної системи, яка б відповідала прагненням кожного українця, незалежно від місця його проживання, політичних поглядів чи мови спілкування. Наведені чинники свідчать про необхідне подальше дослідження з метою розробки підходів щодо формування культури публічного управління з підняттям рівня інтелектуальних, моральних та культурних цінностей українського суспільства.

#### Список використаних джерел:

1. Балабан Р. В. Українські суспільні цінності / Р. В. Балабан [Текст] // Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса. — 2011. — Вип. 4. — С. 88—99.

2. Сергієнко Е. О. Концепція організаційної культури муніципального управління / Е. О. Сергієнко [Текст] // Право та державне управління: зб. наук. праць. — Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2011. — Вип. 2. — С. 158—164.

3. Шаров Ю. П. Організаційна культура муніципального управління: основи формування : монографія [Текст] / Ю. П. Шаров, Е. О. Сергієнко ; за наук. ред. Ю. П. Шарова. — Д. : ДРІДУ НАДУ : ПП Федорченко О. О. — 2012. — 120 с.

Ключові слова: цінності, публічне управління, «Сяйво-фест».

Key words: values, public administration, radiance.

Борщавецька А. В  
Студентка ОНПУ  
Керівник: д.е.н., проф. Карпенко Л. М.

## **АДАПТАЦІЯ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО МЕТОДУ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА СПЕЦИФІКА ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ**

Планування є важливою складовою зовнішньоекономічної стратегії. Планування полягає в розробленні системи найважливіших визначальних показників господарської діяльності, які охоплюють усі сфери діяльності організації: виробництво, реалізацію, закупівлю сировини, матеріалів і товарів, фінанси, запаси товарів і матеріалів, робочу силу та ін.

Підприємства, що діють в міжнародному масштабі потребують стратегічного планування в значно більшій мірі, ніж підприємства, діяльність яких обмежується своєю рідною країною. Це виходить з того, що підприємства — суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) стикаються з такими проблемами та перешкодами, як необхідність враховувати майбутні коливання валютних курсів, вартісні відмінності між країнами, торгові політики урядів, міжнародну конкуренцію та інше.

ЗЕД здійснюється за такими основними напрямками: вихід на зовнішній ринок; експортно-імпорتنі поставки товарів, послуг і капіталу; валютно-фінансові і кредитні операції; створення й участь у діяльності спільних підприємств; міжнародний маркетинг; моніторинг національної економічної політики й економіки світових господарських зв'язків.

На сьогодні програмно-цільовий метод застосовується на рівні державного бюджету та деяких місцевих бюджетів і певною мірою дозволяє відстежити ефективність і результативність витрачання бюджетних коштів шляхом використання інформації щодо результативних показників та іншої інформації, що міститься у бюджетних запитах, паспортах бюджетних програм, звітах про виконання паспортів бюджетних програм [1, с. 24—28].

Сучасне програмно-цільове бюджетування — це бюджетування, орієнтоване на результат. При цьому увага зосереджується на тому, що та скільки необхідно зробити, який ресурс витратити, що заплановано досягти, чого, врешті-решт, досягнуто в результаті та скільки це коштувало платникам податків [2, с. 54].

Головна відмінність методології програмно-цільового та постатейного (традиційного) методу формування бюджетів полягає у різниці підходів до визначення проблем, а також у різному наборі інструментів, що використовуються для розв'язання цих проблем. У разі застосування програмно-цільового методу використовуються інші методи бюджетного планування. Серед таких методів базовими є балансовий, нормативний та метод екстраполяції.

Для розрахунку окремих статей бюджетних витрат за економічною класифікацією використовується нормативний метод, що базується на



узагальнених (наприклад, щодо кількості населення) або деталізованих нормативах (наприклад, посадові оклади або пільги окремим категоріям згідно із законодавством).

За допомогою методу екстраполяції розраховується прогноз доходів і витрат на плановий або прогнозні бюджетні періоди на основі оцінки динаміки бюджетних показників (з урахуванням факторів потенційного впливу, як-от прогноз коливання цін на енергоресурси тощо). Балансовий метод є методом кошторисного планування, тому він головний за постатейного бюджетування. За його допомогою встановлюється тотожність між джерелами фінансування та обсягами і напрямками використання бюджетних коштів. Програмно-цільовий метод поєднує усі ці методи та додає елементи, за допомогою яких встановлюється взаємозв'язок між ресурсами і результатами [2, с. 164].

Зробимо наступні висновки дослідження. Отже, програмно-цільовий метод формування бюджету докорінно відрізняється від традиційного постатейного методу. Він ґрунтується на раціональному управлінні, тобто його кінцевим сенсом є не збереження мережі бюджетних установ та їх організаційної структури, він покликаний спрямовувати завжди обмежений бюджетний ресурс виключно на вирішення соціальних проблем територіальної громади. Метод програмно-цільового фінансування передбачає системний підхід до визначення головної мети діяльності відповідального виконавця, мети і завдань кожної бюджетної програми, постійної періодичної оцінки виконання бюджетних програм на основі фінансової та нефінансової діяльності за програмами, встановлюючи прямий зв'язок між використаними ресурсами та досягнутими результатами у середньостроковій, та у довгостроковій перспективах [3, с. 105—106].

Список використаних джерел:

1. Карпенко Л.М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства / Л.М. Карпенко [Текст] // Вісник соціально-економічних досліджень: Зб. наук. пр. — Одеса, 2013. — Вип. 3 (50), Ч. 2. — С. 24—31.

2. Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі на рівні місцевих бюджетів [Текст] / Т. Станкус. — Х. : Фактор, 2017. — 128 с.

3. Програмно-цільовий метод управління бюджетами: основні позиції та компоненти [Текст] / О. В. Голинська — Економіка та держава. — 2010. — № 1. — С. 105—108.

Ключові слова: планування, програмно-цільовий метод, бюджет

Key words: planning, program-target method, budget

Вінтоняк М. Я.  
студент ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник: доц., Бутенко Т. В.

## ЕКОНОМІКА УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ

Становлення і розвиток глобального інформаційного суспільства було і залишається однією із причин кризових явищ в Україні. Сьогодні перед вітчизняними політиками, вченими, представниками бізнесу постало дуже важливе завдання пошуку нової моделі національного економічного розвитку, яка повинна відповідати викликам сучасної світової економіки.

Основною стратегією реалізації такої моделі мають стати реформи всього економічного життя країни. Основною метою таких реформ є перехід від сировинної економіки, до економіки управління знаннями.

«Економіка управління знаннями — це економіка, яка основним напрямом своєї діяльності визначає виготовлення та продаж спеціалізованих знань (у межах держави та за кордон), оформлених в інтелектуально-інформаційні моделі та системи»[2, с. 32].

Проблематика реформування економічної системи має розглядатися як в макро- так і в мікроекономічних явищах. В Україні у великому обсязі представлені наукові праці, які розглядають дану проблему глобально та на макроекономічному рівні. Роботи ж, які пропонують стратегію розвитку на мікроекономічному рівні — представлені в значно меншому (недостатньому для практичного здійснення реформування економіки) обсязі.

Практичний досвід роботи вітчизняних та закордонних учених повинен допомогти вирішити ряд завдань якісного вітчизняного реформування бізнесу.

Спираючись на світову та українську економічну практику, варто використовувати в якості одиниці виміру інтелектуальних та інформаційних ресурсів нематеріальні активи (далі НМА).

Нормативне регулювання роботи з нематеріальними активами здійснюється на основі міжнародних та українських стандартів, основою яких є Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку №38 та Положення (стандарт) бухгалтерського обліку №8. Міжнародні та українські стандарти мають певні відмінності у визначенні змісту, складу та принципів роботи з НМА, але, по суті, вони практично подібні.

«В Україні ситуація з НМА набула особливого значення, оскільки представникам бізнесу (бухгалтерам, фінансистам, директорам) без сторонньої допомоги спеціалізованих фірм (якість роботи яких також викликає сумніви) розібратись зі специфікою обліку та аудиту НМА практично неможливо»[3, с. 54].

Необхідно додати, що теорія та практика ведення управлінського обліку, організаційного та комерційного управління НМА практично ніким не розроблена. Відтак, коли головний інструмент розвитку, яким по суті є НМА в

розвинутих країнах (60—80 % статутного капіталу), в Україні практично не представлений (2—5 % відповідно).

Крім того, перше, з чим стикається представник бізнесу, це — необхідність платити податки за новий актив (НМА). Не знаючи слабких та сильних сторін НМА, не вміючи грамотно їх облікувати та провести аудит, підприємець відмовляється від них, оскільки вони стають зайвим податковим тягарем та вимагають додаткового інвестування, які зможуть професійно провести увесь надзвичайно складний процес управління НМА: вивчення великої законодавчої бази; роботи з НМА; організаційну підготовку до системної роботи з НМА; забезпечення НМА супровідною первинною документацією; внесення НМА на бухгалтерський, фінансовий, податковий, управлінський облік.

Я вважаю, що окрім створення сприятливих норм в оподаткуванні НМА, держава повинна упорядкувати вже існуюче нормативне регулювання роботи з НМА, чітко прописавши ведення документації, що може бути представлене у формі методичних роз'яснень.

«НМА мають функції як фінансового, так і організаційного розвитку. Прийняття рішення про роботу з НМА відкриває для бізнесу не тільки великі фінансові можливості, а також сприяє розвитку інновацій в сфері бізнесу»[1, с. 35].

Рішення працювати та управляти НМА переводить бізнес у площину інтелектуально-інформаційних технологій, що не може не відобразитись на внутрішній структурі бізнесу, на посиленні впливу на ринок, розвиток інновацій.

В першу чергу, це відбувається через збільшення іміджу компанії, яка використовує методи інноваційного бізнесу. Відтак, посилюється комерційне управління, відбувається збільшення інвестицій, бізнес починає власні пошуки ефективних інвестиційних проектів.

Список використаних джерел:

1. Бейдер, А. Системи управління знаннями для банків. [Текст] / А. Бейдер // Банківські технології. — 2004. — № 11. — С. 17—19.
2. Гаврилюк, Т. А. Бази знань інтелектуальних систем [Текст] / Т. А. Гаврилюк, В. Ф. Хорошевський. — Київ : Либідь, 2000. — 422 с.
3. Криштафович, А. Н. Управління знаннями — перспективний напрямок менеджменту [Текст] / А. Н. Криштафович // Управління та маркетинг. — 2003. — № 1. — С. 22—25.

Ключові слова: економіка управління знаннями, інтелектуальні системи  
Key words: economics of knowledge management, intellectual systems

Волик А.О.  
студентка ОРІДУ НАДУ  
при Президентові України  
Керівник: проф., к.е.н. Яроміч С.А.

## САМОМАРКЕТИНГ В ШОУ-БІЗНЕСІ

«Для того, щоб стати відомим,  
я продав душу дияволу»  
Джон Леннон

PR (з англ. Public relations, зв'язок з громадськістю, піар) — управління безліччю інформації між установою та громадськістю. Головна мета — це формування позитивного образу установи в очах можливого або навіть майбутнього замовника або інших сторін, які є зацікавлені в цьому. Апарат PR різний. Це може бути виступ перед публікою на певну тему, участь в конференціях, конкурсах, ярмарках, фестивалях, рішення професійних питань і т.д.

Самомаркетинг — «мистецтво продавати себе», це демонстрація суспільству кращих якостей, якими наділена людина, манери поведінки, мова і вчинки. Людина та її можливості, вміння все — це є на сьогоднішній день товаром на ринку праці, і виходить, що важливо ці якості правильно отрекламувати.

Шоу-бізнес (з англ. Show business) — це ринкова активність в області створення розважальних вистав. Але виникає питання: а як заявити про себе в шоу-бізнесі правильно? Якщо хтось припустить, що для цього необхідно написати хіт, то ця людина виявиться абсолютно правим. Але і тут важливо пам'ятати, що ця майстерність є не в кожного, і тому людям доводиться викручуватись по-різному.

Способів заявити про себе є неміряна кількість. Від складних продуманих схем до неподобства простих методів власного PR. На прикладі можна розглянути ситуацію з Мадонною та її приїздом до Москви. Хвиля чуток супроводжувала цю подію протягом всього часу. То місце концерту постійно змінювалося, то з квитками була плутанина, вони регулярно з'являлися і зникали. В кінцевому підсумку все це допомогло зібрати близько 50 тисяч глядачів і цей її візит став PR-подією року. Такий шум коло цього концерту допоміг заробити чималу суму грошей і продати квитки втридорога. Якщо зазвичай вартість квиток складає приблизно 100 доларів, то при цьому піарі — ціна квитка була близько 300 доларів.

«Щоб достукатися до сердець фанатів, бити потрібно в печінку артиста». В даному випадку концерт розкручували за простою схемою. До речі, саме такі схеми найчастіше практикуються вітчизняним шоу-бізнесом. Будується схема на вигадування приводу, але ніяк не на його створенні. Найчастіше це робиться таким чином: артисту складають якусь казкову історію, а не вигадують той чи інший цікавий план дій артиста на концерті.

Зазвичай сюжети цих історій такі:

- концерт може бути скасований, так як артист захворів;
- артиста пограбували або ж на нього напали і концерт знову-таки під загрозою зриву;
- у артиста стався конфлікт з організаторами або продюсером, і, звичайно ж, концерт під питанням.

Кожен день газети, журнали і будь-які інші новинні видання наповнені інформацією подібних подій. Менеджери зірок самі визнають простоту і ефективність цього способу і, тому, не поспішають придумувати щось нове.

Конкурс «Євробачення» теж має зв'язок з PR. Коло цього заходу так само багато шуму, але все це, зрозуміло, не просто так. Уже котрий рік артисти намагаються бути більш епатажними. Конкурсанти намагаються здивувати публіку не стільки голосом і піснею, скільки обговоренням своєї персони. І так уже склалося, що люди чекають не талановитих артистів з якісними номерами, а нових чуток і скандалів навколо того, що відбувається. Всі пам'ятають Кончиту Вурст. Її виступ викликав бурю емоцій у глядачів, тонну обговорення і чимала кількість публікацій, пов'язаних з нею. Образ її — це досить непоганий PR. Про неї відразу всі дізналися і заговорили, плюс для самого конкурсу це пішло на користь, адже саме завдяки «Євробаченню» піднялося обговорення і конкурсу, і артиста. Таким чином у нас є ще один метод PR, який допоміг «вбити двох зайців відразу». Адже на наступний рік люди з нетерпіння чекали, що ж станеться ще цікавого і епатажного під час проведення «Євробачення».

З усього вище згаданого можна зробити висновок, що дії артиста чітко продумані і спрямовані на його розкрутку. Все, що артист говорить або пише в інтерв'ю — заздалегідь продумано і погоджено з працівниками їх служб.

Список використаних джерел:

1. PR в шоу-бізнесі: якщо зірок просувають, значить це комусь потрібно [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://blog.orz.com.ua/pr-v-shou-biznese-esli-zvezd-prodvigayut-z/>. — Назва з екрану.

2. Заєць К. Д. Самомаркетинг як засіб представлення своїх можливостей на ринку праці [Електронний ресурс]. — Режим доступу <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=30295>. — Назва з екрану.

Ключові слова: самомаркетинг, шоу-бізнес, PR

Key words: marketing, show business, PR

Георгієва Я. Г.  
студентка ОРІДУ НАДУ  
при Президентові України  
Керівник: доц. Акименко Н. В.

## **ВИБІР СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Підприємства створюється з метою задоволення потреб споживачів і отримання максимального прибутку. Головним інструментом для досягнення цілі є конкурентоспроможність товарів або послуг на ринку. Між конкурентоспроможністю підприємства і конкурентоспроможністю продукції існує взаємозв'язок і взаємозалежність, тобто один показник суттєво впливає на інший.

«Конкурентоспроможність підприємства — здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів» [2].

Конкурентоспроможність фірми може бути оцінена лише в порівнянні з тими підприємствами, що належать до однієї галузі або випускають товари-субститути. Питання конкурентоспроможності є багатоаспектним. Пріоритетними критеріями для оцінки можна вважати ціну і якість, які є найважливішими з позиції споживача. Тому ці два елементи доцільно розглядати, як головні в стратегії підприємства.

«Конкурентна стратегія — це узагальнена модель дій і сукупність правил, якими має керуватися підприємство при прийнятті рішень для досягнення і довгострокової підтримки конкурентоспроможності» [1].

Як казав американський фахівець з менеджменту Роберт Уотерман:

«Стратегія необхідна, оскільки майбутнє непередбачуване» [1].

Види конкурентних стратегій в залежності від змін ціни і якості можуть бути наступні.

1. Збереження рівня ціни при підвищенні якості. Метод поліпшення цінності продукції для споживачів завдяки властивостям, що не наявні у масового товару.

2. Поліпшення якості товару зі збільшенням ціни. Використовується відносно споживачів, що сприймають високу ціну як гарантію якості. Перевагою цієї стратегії є можливість максимізації прибутку й позиціонування фірми як виробника товарів високої якості. Варто зазначити, що споживачі є менш вразливими до підвищення ціни на рідкісні товари.

Успішність реалізації цієї стратегії залежить від трьох чинників:

- присутність на ринку споживачів, які згодні придбати більш якісний товар за підвищену ціну;

- прибутки від продажу товару повинні перевищувати витрати на поліпшення якості;

- розуміння споживачів, що зростання ціни є рівнозначним підвищенню якості.

3. Збільшення ціни без поліпшення якості. Застосовується на ринку монополістів.

4. Підвищенні ціни при зниженні якості. Модель властива для монополістів.

5. Зниженні якості при сталому рівні цін. Ця стратегія можлива за умов, коли підприємство продає товари з вичерпаним терміном придатності, або якщо фірма використовує фальсифікований товар.

6. Одночасне зниження ціни і якості. Ця модель є характерною для підприємств, що націлені на малозабезпечених та невимогливих покупців. Така стратегія також яскраво виражається в ідеї дискаунтера.

7. Збереження якості при зменшенні ціни. Такий метод властивий великим торговим компаніям. Дана стратегія полягає в тому, що фірма зосереджується на мінімізації витрат, що реалізується різними шляхами, не погіршуючи якість товару. Наприклад, поширеним є спосіб перевезення виробництва в країну з дешевою робочою силою.

8. Поліпшення якості при зниженні ціни. Така стратегія може бути використана в умовах жорсткої конкуренції. Під час її реалізації відбувається зміцнення позиції фірми на ринку і зростання обсягів продажу.

Отже, стратегія є важливим інструментом для забезпечення сильних конкурентних позицій. Проаналізувавши конкурентні стратегії підприємств, які засновані на зміні ціни і якості, можна зробити висновок, що вибір стратегії залежить від виду ринку, на якому реалізується продукція, та від самого товару. Для ринку з високим рівнем конкуренції будуть притаманні стратегії більш орієнтовані на споживача, тоді як на ринку монополістів відбувається маніпулювання ціною, не зважаючи на якість виробленого товару.

Список використаних джерел:

1. Конкурентна стратегія підприємства [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://stud.com.ua/43064/ekonomika/konkurentna\\_strategiya\\_pidpriyemstva](http://stud.com.ua/43064/ekonomika/konkurentna_strategiya_pidpriyemstva). — Назва з екрану.

2. Конкурентоспроможність підприємства [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [https://uk.wikipedia.org/wiki/Конкурентоспроможність\\_підприємства](https://uk.wikipedia.org/wiki/Конкурентоспроможність_підприємства). — Назва з екрану.

Ключові слова: конкурентоспроможність, ціна, якість.

Keywords: competitiveness, price, quality.

Гончарова В. О.  
студентка ОРІДУ НАДУ  
при Президентові України  
Керівник: к.е.н., доц. Красностанова Н. Е.

## ПОТЕНЦІАЛ МОРСЬКИХ ПОРТІВ УКРАЇНИ

Географічне розташування України є транзитним потенціалом, яким можна скористатись та підняти рівень країни, забезпечити дохід до Державного бюджету країни та розвинути інфраструктуру в цілому.

Грунтування та регулювання діяльності морських портів України — здійснює Закон України «Про морські порти України», Кодекс торговельного мореплавства України та інші законодавчі акти.

Морські торговельні порти є частиною транспортної та виробничої інфраструктури держави з точки зору на їх розташування на напрямках міжнародних транспортних коридорів. Від ефективності функціонування портів, рівня їх технологічного та технічного оснащення, відповідності системи управління та розвитку інфраструктури сучасним міжнародним вимогам залежить конкурентоспроможність українського транспортного комплексу на світовому ринку. Це стає можливим лише через залучення приватних інвестицій, які можуть бути юридично оформлені за допомогою договору концесії.

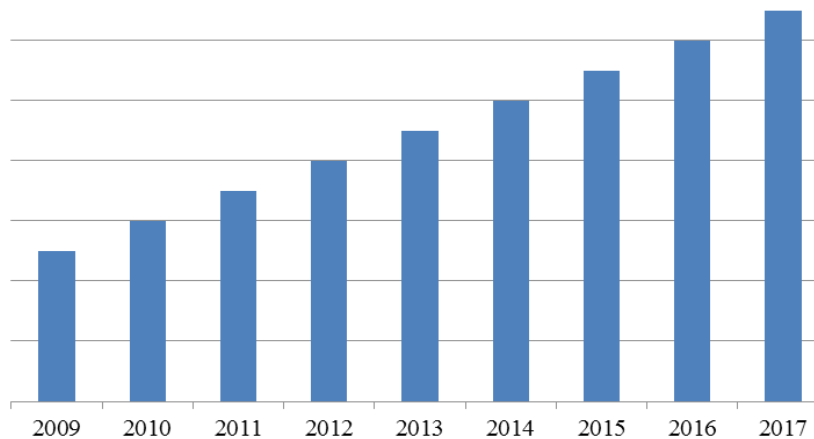


Рисунок 1 — Вантажообіг морських торговельних портів України

Фактори за які призводять до зменшення транзитних перевезень через морські торговельні порти України:

«- Зменшення російського вантажу, який протягом багатьох років складав значну частку транзиту.

- Збільшення обсягів перевалки вантажів через російські та прибалтійські морські порти та підвищення транзитних ставок «Укрзалізницею», через що перевалка вантажів через Україну стала менш привабливою» [1, с. 126].

Визначаючи морський порт державним підприємством, «Кодекс торгового мореплавства» в той же час не виключає можливості господарської діяльності на його території підприємств і організацій будь-яких форм



власності з метою обслуговування судів, пасажирів і вантажів і забороняє порту втручатися в таку діяльність і перешкоджати їй. Ці положення означають, що конституційне право кожного на підприємницьку діяльність на території державного транспортного підприємства, яким є морський порт, державою не забороняється.

Залучення сторонніх (зовнішніх) інвестиції у підприємства державної власності, в т.ч. морські торговельні порти, можливо на наступних договірних умовах, що передбачені законодавством України:

- залучення кредитів;
- укладання договору спільної діяльності з інвестором;
- укладання договору оренди;
- укладання договору управління майном;
- укладання договору концесії.

Заходи для збільшення транзитних перевезень:

- програми розвитку портової інфраструктури, підвищення потужностей залізничного транспорту, спроможність приймати судна з великою осадкою — це збільшить кількість суден на рейді.

- розширення мереж морських терміналів «та узгоджувати перевізні потужності авто-мобільного, залізничного і водного транспорту у схемах змішаних перевезень вантажів, що здійснюються через морські торговельні порти. Розвиток змішаних перевезень вантажів до-зволить створити засади для прискорення приєднання України до загальноєвропейської економічної системи та покращити імідж України» [1, с. 125].

- зміна законодавства, щодо удосконалення тарифної політики на транспортні, це збільшить потенціальних перевізників.

- механізм проходження транзитних вантажів через акваторію морських портів, в деякій мірі спростити процес для скорочення часу обробки судна.

Список використаних джерел:

1. Аягут, Н. Г. Міжнародні договори України в морській сфері як частина законодавства про морські порти [Текст] / Н. Г. Аягут // Митна справа. — № 1(91). — 2014. — С. 125—127.

2. Зятіна, Д. В. Заходи стимулювання інвестицій в морські порти України [Текст] / Д. В. Зятіна // Актуальні проблеми держави та права. — № 67. — 2015. — С. 15—18.

3. Українцев, О. А. Інвестування у морські порти України та договір концесії [Текст] / О. А. Українцев // Вісник ХНУВС. — № 3 (62). — 2013. — С. 205—209.

Ключові слова: морські торговельні порти, транзитні перевезення

Key words: sea trading ports, transit transportation

Горбунов М. О.  
студент ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник: к.н.держ.упр. Буряченко О.Є.

## **ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЗАСІБ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

Робота в умовах дефіциту часу при великому потоці інформації є важким іспитом для всіх функціональних систем організму людини. Працездатність, активність, функціональна рухливість, точність оцінки ситуації — у сукупності ці характеристики забезпечують індивідуальний стиль діяльності особистості й особливо чітко виявляються в різних ситуаціях професійної діяльності.

Традиційно вчені тайм-менеджмент (time management — організація часу) розглядають як галузь менеджменту, що динамічно розвивається, основне завдання якої полягає у виявленні методів і принципів ефективного управління часом. Аналіз поглядів учених щодо сутності поняття «тайм-менеджмент» свідчить про відсутність єдиної думки та поліваріантність поняття.

Тайм-менеджмент — це система методик, за допомогою яких особистість може досягти відмінних результатів, не заганняючи себе в тісні межі. Державні службовці, які мало знайомі з цією наукою, уявляють її системою планування і структуризації часу. Звичайно, планування є важливим компонентом системи управління часом, але це не єдиний метод, що використовується тайм-менеджментом. Наука управління часом, або тайм-менеджмент (time management — організація часу) — це галузь знань, присвячена вивченню проблем і методів оптимізації тимчасових витрат у різних сферах людської діяльності, за допомогою якої будь-яка людина може грамотно управляти своїм часом, без зусиль визначати, що для неї важливе, на що насамперед необхідно витратити час і сили.

Тайм-менеджмент як процес, спрямований на усвідомлене й відповідальне використання свого часу (ділового, особистого та ін.), що дозволяє ставити осмислені цілі й досягати їх за мінімальні проміжки часу, розглядає Б. Новак. У більшості випадків процес тайм-менеджменту включає такі складові елементи: управління емоціями і працездатністю; розстановка пріоритетів; фіксація і постановка завдань; досягнення поставлених цілей; підбивання підсумків. Г. Архангельський розглядає тайм-менеджмент як комплексну систему управління собою і своєю діяльністю [1, с. 24].

Справжній тайм-менеджмент, перш за все, включає, на думку Л. Зайверта, вміння ставити перед собою цілі; планування своєї діяльності (формулювання завдань, вибір оптимальних рішень, найбільш ефективних способів досягнення поставлених цілей); розвиток навиків самоконтролю, здатності самостійно оцінювати успішність (або неуспішність) своїх дій; облік витрати часу, вміння ефективно використовувати всі доступні резерви часу.

Управління часом — це самоорганізація. Цікаво, що навик, необхідний нам для управління, є такими ж, які потрібні для самоорганізації: здатність

планувати, доручати, організовувати, направляти і контролювати [2, с. 7]. Тайм-менеджмент — це мистецтво управління часом, яким можна оволодіти, і йому потрібно навчитися. Тайм-менеджмент дає можливість навчитися розуміти, що є важливим для досягнення поставлених цілей, сприяє досягненню своїх цілей швидше, наповненню життя новим сенсом і задоволенням; успіху як у роботі, так і в особистому житті.

Отже, під тайм-менеджментом ми розуміємо управління собою, застосовуючи відповідні методики та механізми організації часу, які сприятимуть діагностиці тимчасових проблем в управлінні часом та формуванню індивідуальної технології, яка найбільше відповідає характеру, темпераменту, біологічним ритмам та роду занять.

Діяльність державних службовців за функціональною структурою належить до системи професій типу «людина — людина», специфіка спеціальностей цього типу полягає в тому, що вони мають ніби здвоєний предмет праці. З одного боку, головний їх зміст полягає у взаємодії між людьми, але з іншого — професії цього типу вимагають від людини і спеціальних знань, умінь і навичок у якій-небудь галузі виробництва, науки і техніки, мистецтва тощо.

Тайм-менеджмент дозволяє навчитися не тільки ставити цілі, але й досягати їх, правильно розпоряджаючись робочим і особистим часом, що саме й передбачає врахування відповідних механізмів, а саме: біологічні часи, психологічні часи, інтелектуальний інжиніринг, тип характеру або часовий тип. Хід біологічних часів виявляється в періодичних змінах життєдіяльності організму. Ці зміни називаються біологічними ритмами або циклами. Працездатність кожної людини схильна до певних коливань, що відбуваються в межах природного ритму. Говорять зазвичай про «людину ранку», або «жайворонок», і про «людину вечора», або «сову». Існує також «змішаний» тип людей («аритміки» або «голуби»).

Список використаних джерел:

1. Архангельский Г. Корпоративный тайм-менеджмент : энциклопедия решений [Текст] / Г. Архангельский. — Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. — 160 с.
2. Зайверт Л. Если спешишь — не торопись: новый тайм-менеджмент в ускорившемся мире [Текст] / Л. Зайверт. — Москва : АСТ Астрель, 2007. — 255 с.
3. Кеннеди Д. Жесткий тайм-менеджмент: Возьмите свою жизнь под контроль [Текст] / Д. Кеннеди. — Москва : Альпина Паблишер, 2015. — 199 с.

Ключові слова: тайм-менеджмент, самоорганізація, галузь менеджменту  
Key words: time management, self-organization, management

Греку А.В.  
Студент Кафедры ЭПМ  
Академия Публичного Управление  
Руководитель: доцент, д.э.н. Тофан Т.М.

## **СПЕЦИФИКА РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЕ В РЕСПУБЛИКЕ МОЛДОВА**

В настоящее время основной целью экономического развития большинства стран и их регионов является улучшение качества жизни населения.

В качестве целей социально-экономического развития региона используются такие, как увеличение доходов, улучшение образования, питания и здравоохранения, уменьшение нищеты, оздоровление окружающей среды, равенство возможностей, расширение личной свободы, обогащение культурной жизни.

В Республике Молдова Правительство приняло постановление № 438 от 28.12.2006 о региональном развитии, которое устанавливает функциональные регионы развития на территории Республики Молдова, межрегиональный вид сотрудничества, институциональную базу, специфические инструменты политики регионального развития и ресурсы, необходимые для создания и функционирования регионов развития. В соответствии с этим постановление в Республике Молдова существуют 6 регионы развития, из них функциональные 4: регион развития Север, Центр, Юг, Автономное территориальное образование Гагаузия (таблица 1).

Регионы развития не являются административно-территориальными единицами либо юридическими лицами. Центры регионов развития определяются Национальным координационным советом по региональному развитию по предложению региональных советов по развитию на основе критериев потенциала развития, традиций межрегионального сотрудничества, населенности и полицентризма.

Регионы развития являются субъектами и объектами планирования, оценки и реализации политики регионального развития.

Был создан Национальный координационный совет по региональному развитию в целях утверждения, реализации и координации на национальном уровне задач политики регионального развития. А также Региональный совет по развитию является правомочной функциональной структурой на уровне каждого региона развития, создаваемой для координации и продвижения задач политики регионального развития на местном уровне. В состав регионального совета входят председатели районов, примары, представители частного сектора и гражданского общества. Председатель и заместитель председателя регионального совета избираются из числа членов совета-представителей органов местного публичного управления.

Таблица 1 — Регионы развития в Республике Молдова

Регионы развития	Административно-территориальные единицы, входящие в состав регионов развития	Население региона (согласно переписи 2004 года)
Север	Муниципий Бэлць, районы Бричень, Дондушень, Дрокия, Единец, Фэлешть, Флорешть, Глодень, Окница, Рышкань, Сынжерей, Сорока	969299
Центр	Районы Анений Ной, Кэлэрашь, Криулень, Дубэсарь, Хынчешть, Яловень, Ниспорень, Орхей, Резина, Стрэшень, Шолдэнешть, Теленешть, Унгень	987603
Юг	Районы Басарабьяска, Кахул, Кантемир, Кэушень, Чимишлия, Леова, Штефан Водэ, Тараклия	524497
Автономное территориальное образование Гагаузия		155700
Муниципий Кишинёв		712218
Приднестровье	Административно-территориальные единицы левобережья Днестра, в том числе муниципий Тирасполь и Бендер	580000

А также были созданы Агентство регионального развития в каждом регионе развития, и является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность в соответствии с положением, утвержденным им на основе типового положения, разработанного и утвержденного Правительством.

Национальная стратегия регионального развития разрабатывается Министерством сельского хозяйства, регионального развития и окружающей среды, согласуется с Национальным советом и утверждается Правительством. Национальная стратегия соответствует Национальному плану развития и/или другим национальным секторальным стратегиям/программам социально-экономического развития страны.

Список использованных источников:

1. ЗАКОН № 438 от 28.12.2006 о региональном развитии в Республике Молдова, Опубликован : 16.02.2007 в Monitorul Oficial Nr. 21—24, статья № : 68
2. ЗАКОН № 239 от 13.10. 2016 об утверждении Национальной стратегии регионального развития на 2016—2020 годы, Опубликован: 03.02.2017 в Monitorul Oficial Nr. 30—39, статья № : 65

Ключевые слова: региональное развитие, Молдова

Key words: regional development, Moldova

Друмлі Ю. В.  
студентка Одеської державної  
Академії будівництва та архітектури  
Керівник: доц., к.е.н., Ажман І. А.

## СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА МЕТОДОМ PEST/STEP АНАЛІЗУ

**Анотація.** У статті розглянуто чинники зовнішнього середовища, які можуть впливати на діяльність підприємства, та визначено (описано) їх загрози і можливості, які закладені у кожній групі факторів.

**Виклад основного матеріалу.** Сутність PEST-аналізу полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства.

PEST — це аббревіатура чотирьох англійських слів: P — Politicallegal — політико-правові, E — Economic — економічні, S — Sociocultural — соціокультурні, T — Technologicalforces — технологічні фактори.

Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, непередбачуваних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень [2, с. 143].

Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається в першу чергу для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства й про засоби, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності [3, с. 17].

Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів й ін.

Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно переорієнтуватися на виробництво й реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використовуваної технології [1, с. 185].

Розглянемо процес проведення PEST-аналізу на прикладі підприємства ТОВ «М'ЮТ» (табл. 1).

Результати аналізу показали, що найбільш негативно на підприємство ТОВ «М'ЮТ» впливає економічний фактор. У даному випадку оцінка 4,2 показує, що реакція підприємства на економічні фактори зовнішнього середовища найбільш суттєва.

Таблиця 1 — PEST-аналіз підприємства ТОВ «М'ЮТ»

Політичні	Р (3,4)		Економічні	Е (4,2)	
Процеси інтеграції в Євросоюз	0,1	2	Обесцінювання національної валюти	0,2	4
Політична нестабільність	0,2	3	Рівень інфляції	0,3	5
Реформування законодавства	0,1	2	Високі відсотки по кредитним ресурсам	0,25	3
АТО	0,2	4	Зниження рівня реальних доходів населення	0,2	5
Висока корупованість	0,3	5	Зниження фінансування будівельних програм	0,05	2
Територіальна нецілісність	0,1	1			
Соціальні	S (3,2)		Технологічні	Т (3,7)	
Зменшення чисельності населення	0,1	2	Розвиток НТП	0,3	3
Соціальна, трудова мобільність населення	0,1	2			
Міграційні процеси	0,2	3	Якість матеріалів	0,4	4
Соціально-культурні процеси	0,3	4			
Рівень освіти	0,1	2	Кваліфікація працівників	0,3	4
Зміни структури доходів населення	0,2	4			

**Висновок.** Аналіз PEST-факторів дозволяє зробити висновок про те, що в цілому вплив факторів зовнішнього середовища непрямого впливу носить в цілому досить сприятливий характер. Найбільшу загрозу для аналізованого підприємства представляють економічні фактори. Саме на подолання загрози з їхнього боку підприємству варто направити свої сильні сторони. Технологічні, політичні та соціальні фактори дають підприємству помірні можливості, які ми здатні реалізувати, якщо правильно направимо на це свої сильні сторони, а також використаємо ці можливості для посилення своєї слабкої сторони.

#### Список використаних джерел:

1. Даценко, Г. В. Чинники зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища підприємств безпосереднього і непрямого впливу / Г. В. Даценко [Текст] // Вісник Хмельницького національного університету. — Економічні науки. — 2010. — № 6.
2. Корінев, В. Л. Оцінювання та планування фінансової діяльності підприємства .В. Л. Корінев [Текст] // Держава та регіони : Економіка та підприємництво. — 2011. — № 4.
3. Сізов, В. Стратегічний аналіз зовнішньої та внутрішньої середовища підприємства [Текст] / В. Сізов // Альма матер : Вісник вищої школи . М. : Рос. ун-т дружби народів. — 2009. — № 9.

Ключові слова: макросередовище, економічне середовище, споживачі  
Key words: macro-medium, economical medium, consumers

Іванова Д. І.  
Студентка ОРІДУ НАДУ  
При Президенті України  
Керівник: к. е. н., доц. Куранда Л. О

## ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АГРАРНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

**Ключові слова:** аграрна економіка, аграрна промисловість, агропромисловий комплекс, лізинг, сільське господарство.

Завдяки родючим землям та сприятливим кліматичним умовам Україна має великий аграрний потенціал.

Для України агроекономіка є пріоритетною галуззю, як внутрішнього забезпечення держави, так і для експорту. Але, незважаючи на великий аграрний потенціал, Україна — єдина країна, яка не підтримує сільське господарство в цілому.

Як і в будь-якій іншій галузі, агрокомплекс має свої проблеми. Розглянемо найважливіші з них.

1. Українським землям погрожує деградація ґрунтів. Через великий посів «важких культур» (пшениця, рапс, кукурудза, ячмінь), який складає близько 60—80 %, при нормі 12—18 %.

2. Транспортування сільськогосподарських культур обходиться українським аграріям дорожче, ніж європейським.

3. Багато людей покидають сільську місцевість через відсутність робочих місць. Через збільшення автоматизації у сільському господарстві, зменшується кількість робочих місць для населення.

Аграрний сектор потрібно розглядати як невід'ємну частину економіки країни та не слід її розглядати ізольовано, а розглядати залежність однієї галузі економіки від іншої. Тому потрібно розуміти, що для того, щоб забезпечити вихід країни з кризи не треба зосереджуватися на одній галузі, бо неможливо підняти економіку за рахунок однієї галузі чи групи. Можна порівняти економіку країни з організмом людини: якщо в людському організмі відмовить хоч один орган, то організм не буде нормально функціонувати, так же і з економікою — відпаде один сектор, інші послабляться, та й взагалі економіка країни перестане працювати в правильному руслі. Наприклад, якщо аграрні інтереси не будуть втілені в економічній політиці держави, то аграрний сектор не зможе впливати на економіку держави, то вона не зможе створити нормальне економічне середовище для розвитку виробничого агропромислового комплексу.

В Україні важка ситуація з приводу ринку: одні підприємці мають готову продукцію (сільськогосподарську техніку), а інші не мають грошей її придбати. Вирішити цю ситуацію може лізинг.

Лізинг представляє собою фактично оренду техніки, яка надається лізингодавцем лише на певний період, обумовлений договором, але, при цьому, лізинг вигідніший, аніж звичайний кредит.



Аграрна економіка вирішує не лише проблеми економіки аграрних підприємств, а й держави в цілому. Для відродження аграрного сектору потрібно вирішити низку питань:

1. Соціальне та економічне відродження села
2. Створення ринку промислових товарів, доступних кредитів на техніку, або іншими словами — створити сприятливі умови для розвитку аграрного бізнесу
3. Формування державного регулювання ціноутворення та оподаткування.

З кожним роком з'являється все більше нової техніки для обробки землі (трактори, комбайни, плуги, культиватори, оприскувачі та ін.), яка створює менше збитків, ніж старіша техніка. Тому й не дивно, що з кожним роком врожайність зростає. Порівняємо врожай 2014 та 2017 років на прикладі приватного підприємництва «Білозір'я». У 2014 році врожай зернових культур складав у середньому 4,15 т/га, а у 2017 році складав в середньому 5,6 т/га. Можна помітити тенденцію збільшення врожайності зі збільшенням технічного оснащення.

Отже, для того, щоб розвивати аграрний сектор, потрібно поєднувати державне управління економікою та новітні технології. Задля успішного розвитку сільського господарства, державна економіка повинна визначати найпріоритетніші питання для галузі, організовувати простір для обміну з галузями промисловості, надавати умови для розвитку свого бізнесу (тобто пільги або кредит). Також слід пам'ятати одне — розвивати лише одну галузь економіки не тільки не вигідно, а й неправильно, бо всі види економіки пов'язані між собою. Якщо потрібно підняти один напрям, то треба зважати увагу на всі інші.

Список використаних джерел:

1. 7 неприятных фактов о сельском хозяйстве Украины [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://aggeek.net/ru/markets/id/7-neprijatnyh-faktov-o-selskom-hozjajstve-ukrainy-200/>. — Заглавие с экрана.

2. Сучасний стан та перспективи розвитку аграрного сектору території України [Текст] / А. П. Михайлов // Науковий вісник УМО «Економіка та управління». — 2016 — № 1 — 9 с.

3. Черевко, Г. В. Державне регулювання економіки в АПК [Текст] : навч. посіб. / Г. В. Черевко — Київ : Знання, 2006. — 339 с.

Ключові слова: аграрна економіка, лізинг, сільське господарство

Key words: agrarian economy, leasing, agriculture

Кондратович Д.В.  
студент ОНУ им.И.И.Мечникова  
Руководитель: ст.преп. Кирилина М.А.

## **СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ КАК ФАКТОР ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

В любом развитом государстве образование является неотъемлемым этапом жизнедеятельности человека и общества в целом. Сфера образования в Украине представлена Министерством образования и науки. Данный орган часто реформирует систему образования в поиске подходящей модели, опираясь на опыт ведущих стран.

Система образования (сектор образования) — это комплекс, объединяющий институциональные учреждения, законы и принципы на которых они строятся и функционируют.

Организация — социальная общность, состоящая из группы людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или системы целей [1, с.83]. Для успешного функционирования любой организации обязательным есть наличие определенных характеристик, а именно: наличие ресурсов, вертикальное и горизонтальное разделение труда, системы управления и, в том числе, наличие связей со внешней средой.

Структура управления — это упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого [2, с. 115].

Структура имеет определенные принципы, на которых она строится, и, с помощью которых, она достигает своей эффективности. К данным принципам можно отнести: экономичность, адекватность, адаптивность, гибкость, динамизм, специализация, пропорциональность, оптимальность, оперативность, надежность.

Адаптация организаций к изменяющимся условиям внешней среды зависит от степени учета всей совокупности разнообразных взаимодействующих факторов, влияющих на выбор стратегий всех уровней, а значит, и на формирование организационной структуры управления. Выявление главных из них для дальнейшего анализа и учета при формировании организационной структуры управления — задача чрезвычайной сложности. Как правило, выделяют следующие группы факторов: факторы внешней среды, внутренние факторы.

Огромное влияние на формирование организационной структуры управления имеют характеристики внешней среды организации, к которым относятся ее сложность, подвижность и неопределенность.

С позиций системного подхода существует взаимосвязь и взаимозависимость подсистем организации и самой организации, как системы, в целом с внешней средой. На данном принципе создается организационная структура и система управления организации. Особое значение при этом приобретает способность организации гибко реагировать на резкие изменения в

окружающей обстановке и рыночных тенденциях. Таким образом, организация, находясь в поле всевозможных воздействий внешней среды, в ответ на эти воздействия должна вырабатывать комплекс решений, направленных на самосохранение или изменение своего состояния в этой среде.

При рассмотрении современной структуры управления системы образования Украины можно прийти к выводу, что данная структура соответствует не всем принципам ее построения.

В наше время, когда система образования постоянно находится в состоянии реформирования, подчеркивается актуальность и необходимость изучения данной проблемы. Очевидно, что она одна из самых важных и первоочередных. С точки зрения теории управления, стратегия определяет структуру: от того, насколько рационально и логически построена структура управления в организации, будут напрямую зависеть ее работа и, соответственно, результаты. В этом вопросе мы можем рассмотреть опыт ведущих стран по уровню образования. Это США, страны Европы и Япония. Огромное значение в структуре управления этих стран играет децентрализация управления образованием.

Стремительное нарастание центробежных тенденций в государственном управлении образованием во многих зарубежных странах обусловлено, во-первых, передачей ряда управленческих полномочий от центра на места, территориальным органам управления, а во-вторых, усилением автономии образовательных учреждений, которая наделяет управленческие структуры образовательного учреждения более широкими полномочиями.

Безусловно, решение проблемы структуры образования не решит всех вопросов и не повысит его уровня образования. Но не стоит забывать, что структура управления — это фундамент любой успешной организации, и пренебрежение ею, повлечет за собой ряд серьезных ошибок. Нужно так же понимать, что не существует идеальной модели. Если все же удастся найти и построить такую структуру, нужно всегда помнить, что организация — это открытая система, которая нуждается в регулярном обновлении и переоценке.

Список использованных источников:

1. Афонасова М.А. Менеджмент: Учебное пособие [Текст] — Томск: Томский межвузовский центр дистанционного образования, 2005. — 251 с.

2. Дорофеева Л.И., Бгашев М.В. Д69 Менеджмент: Учебник для студентов, обуч. по спец. «Математика», «Механика», «Прикладная математика в экономике» [Текст]. — Саратов: Изд-во Саратов. ун-та, 2008. — 403 с.: ил.

Ключові слова: система освіти, організація, структура управління

Key words: education system, organization, management structure.

Коритнянська Е.О.  
студентка ОРІДУ НАДУ  
при Президентові України  
Керівник: ст. викл. Томашевська М. В.

## **ГРОШОВІ РЕФОРМИ В ПРОЦЕСІ СТАНОВЛЕННЯ СУЧАСНОЇ ГРОШОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ**

Україна, як і всі інші держави світу здійснює грошову реформу. Взагалі, «грошова реформа — це повна або часткова структурна перебудова наявної грошової системи країни з метою оздоровлення грошей чи поліпшення механізму регулювання грошового обороту» [1]. Найважливішою метою грошової реформи є відновлення дієздатності функцій грошової одиниці. Завдяки проведенню грошової реформи, грошова одиниця підвищує свою купівельну силу та набуває характеру єдиного законного платіжного засобу.

Існують повні грошові реформи, реформи часткового типу та грошові реформи для проведення спеціальних стабілізаційних заходів. Повні грошові реформи передбачають проведення радикальних структурних і оздоровчих перетворень у фінансово-кредитній системі та грошовому обороті країни. В процесі реалізації реформ часткового типу, вносяться зміни й вдосконалення до окремих елементів механізму організації грошового обороту та реформуються певні елементи грошової системи. Існують грошові реформи конфіскаційного й неконфіскаційного типу, паралельного типу.

Важливо звернути увагу на труднощі становлення саме сучасної грошової системи. Тому розглянемо грошову реформу в нашій країні — Україні. Коли почався процес становлення власної грошової системи, Україна пройшла декілька етапів.

Перший етап — 28 грудня 1991 рік. Кабінет Міністрів України та НБУ ввели в Україну купони багаторазового використання.

Другий етап — 12 листопада 1992 рік. Купон був уведений у безготівковий обіг, і наша країна вийшла з рублевої зони. Єдиним платіжним засобом було проголошено український карбованець (купон).

Останній, третій етап відбувався 2—16 вересня 1996 року. Це була одна з широкомасштабних грошових реформ. На той час Президентом України був Л. Кучма. 25 серпня 1996 року було надано документ Президента України Л. Кучми «Про грошову реформу в Україні». В цьому документі було сказано, що національною валютою нашої держави стає гривня, а її сототою частиною — копійка. З 2 по 16 вересня українські карбованці поступово вилучалися з обігу і почали обмінюватися на гривні. В процесі її реалізації з'явилися нові гроші, започатковано реструктуризацію адміністративно-командної економіки, сформувалася ринкова економіка, також починають розвиватися й інші прогресивні процеси, завдяки яким грошова реформа України нашої країни. Ця широкомасштабна грошова реформа почалася, коли різко знизився темп інфляції, зменшилися розміри спаду виробництва, стабілізувався валютний курс українського карбованця, зросли доходи населення. Вже 17 вересня 1996

року було офіційно призначено гривню та копійку єдиним законним засобом платежу України. «Гривня — це грошова і вагова одиниця України-Русі та основа кунної системи грошей» [1]. Ескізи нашої гривні виготовив художник В.І. Лопата. Уведення гривні було завершенням в становленні України власної паперово-грошової системи.

Грошова реформа України в 1996 році стала завершальним етапом створення цілісної грошової системи держави. В ході проведення цієї грошової реформи, було реалізовано такий комплекс заходів:

- 100 тисяч українських карбованців міняли на 1 гривню;
- гривня — основна національна грошова одиниці країни;
- замінено ціни всіх товарів і послуг, заробітної плати, пенсій тощо [2].

Грошова реформа завоювала довіру з боку громадян і підприємців. Відбувалися вільні торги на Міжбанківській валютній біржі України, тому що курс гривні до долара становив 1,76 грн. за 1 долар.

Але, у 1998 році відбулася фінансова криза, зовнішній інфляційний тиск перервали стабільність курсу гривні. Почали змінюватися процеси виробництва. У 2001 році зміцнилася банківська система і це сприяло створенню умов для поступового піднесення курсу і стабілізації купівельної спроможності гривні в нових економічних умовах. Наша грошова система має давні історичні традиції, починаючи з часів Київської Русі, козацької республіки, Української Народної Республіки та нинішнього державотворення. Як ми знаємо, ще з часів Київської Русі грошовою одиницею була гривня.

Для регулювання власної фінансово-кредитної системи, комплексного розвитку національної економіки державний суверенітет вимагав від держави мати власні національні гроші. На сьогоднішній день становлення і вдосконалення в Україні грошової системи показує нам давні традиції, це вже четверта спроба українського народу побудувати найважливіший державний атрибут — гроші.

Тому зараз Україна продовжує виконувати своє складне завдання — укріплення національної валюти, її стабілізацію та конвертованість.

Список використаних джерел:

1. Демківський А. Гроші та Кредит [Текст]. Навчальний посібник — К.: Дакор, 2007. — 528 с.

2. Створення грошової системи України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://pidruchniki.com/00000000/finansi/stvorenyya\\_groshovoyi\\_sistemi\\_ukrayini](http://pidruchniki.com/00000000/finansi/stvorenyya_groshovoyi_sistemi_ukrayini). — Назва з екрану.

Ключові слова: Україна, сучасна система, грошова реформа.

Key words: Ukraine, modern system, penny reform.

Лагутик В. Ю.  
студентка Академии управления  
при Президенте Республики Беларусь  
Руководитель: доцент, к.г.н. Загорец И. В.

## **МОТИВАЦИЯ ТРУДА ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ**

Одной из важнейших проблем в государственном управлении можно определить проблему мотивации государственных служащих. Известно, что в современных условиях состояние мотивации труда государственных служащих позволяет оценить степень их готовности к эффективному осуществлению своих профессиональных функций.

Мотивация представляет собой функцию менеджмента, которая заключается в долгосрочном воздействии на сотрудников, на их ценности и ориентиры, формирование у них определенного мотивационного ядра, которое и позволяет получить от работников отдачу в виде их трудовой деятельности [1]. Для достижения какой-либо определенной цели необходимо использовать такие процессы, которые побуждают и направляют поведение людей. От того, насколько мотивированы сотрудники, зависит их ориентация на цели государственного органа, желание их достигать, а также обеспечивать необходимый результат.

Нужно отметить, что совершенствование кадрового состава государственной службы является основой повышения её эффективности. Следовательно, в первую очередь необходимо обеспечить для государственных служащих такие условия для трудовой мотивации, которые будут дисциплинировать, стимулировать, воспитывать нравственные ценности служебной деятельности, что в итоге позволит повысить ответственность и результативность государственной службы в целом. Систему мотивации персонала нужно строить исходя из анализа потребностей государственных служащих, она должна учитывать профессиональные и возрастные особенности сотрудников. Механизм создания эффективной модели мотивации труда государственных служащих предполагает учёт внутренних факторов, куда входят интересы и мотивы работника, и внешних факторов, то есть стимулов и каких-либо побудителей к действию. Стоит отметить, что на основе внутренней мотивации сотрудники подходят к выполнению задач более ответственно, добросовестно, а также они быстрее обучаются. Целесообразным будет использование как положительной мотивации, то есть основанной на положительных стимулах, например, заработной плате, премиях, благодарностей, так и отрицательной, основанной на отрицательных стимулах, то есть штрафах, понижениях в должности и так далее.

Самыми значимыми мотивирующими факторами для государственных служащих являются профессиональный рост, дополнительные гарантии и компенсации, социальные льготы. Потребность в профессиональном развитии и построении успешной карьеры важна для каждого государственного служащего. Поэтому повышение по службе является важнейшим

стимулирующим фактором. Этот стимул довольно широко используется за рубежом, причем в большинстве стран занятие более высокой должности тесно связано с результатами аттестации и оценки профессиональной деятельности и личностных качеств государственных служащих.

Для повышения эффективности трудовой деятельности государственных служащих необходимо предоставлять им дополнительные вознаграждения, но в допустимых пределах, а также основные и дополнительные гарантии. Одним из способов повышения трудовой мотивации будет метод диверсификации социального пакета служащих, когда основные социальные гарантии распространяются на всех сотрудников, например, медицинское страхование, пенсионные выплаты, а дополнительными льготами, такими как беспроцентная ссуда на приобретение жилья, оплата спортивных занятий, бесплатные обеды, могут воспользоваться госслужащие с определенным стажем работы [2]. Для совершенствования мотивации труда можно использовать внедрение зарубежного опыта обучения государственных служащих, чтобы повысить мотивацию профессионализации. В этом случае следует привлекать индивидуальных наставников, устраивать стажировки в частных компаниях, обучать руководителей навыком формирования стратегического мышления и развития лидерских качеств.

Таким образом, достаточно развитая система мотивации в государственном органе сможет повысить эффективность труда государственных служащих, следовательно, и эффективность деятельности государственного управления в целом. Также, если уметь успешно распознавать приоритеты работников и применять к ним гибкие механизмы стимулирования, можно добиться более высокой отдачи, а значит и повысить уровень производительности труда государственных служащих.

#### Список использованных источников:

1. Проблемы и пути совершенствования мотивации персонала организации [Электронный ресурс]. — Режим доступа : [http://studbooks.net/1336251/menedzhment/teoreticheskie\\_aspekty\\_motivatsii\\_sotrudnikov](http://studbooks.net/1336251/menedzhment/teoreticheskie_aspekty_motivatsii_sotrudnikov). — Заглавие с экрана.

2. Повышение мотивации труда государственных служащих [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/povyshenie-motivacii-truda-gosudarstvennyh-sluzhashchih>. — Заглавие с экрана.

Ключові слова: мотивація, державні службовці

Key words: motivation, civil servants

Малишенко О. А.  
студент ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник: ст. викл. Томашевська М. В.

## ЄВРОПЕЙСЬКА ВАЛЮТНА СИСТЕМА

Європейська валютна система створена для розвитку економічного співробітництва між країнами. Валютна система — це сукупність двох понять — валютного механізму та валютних відносин. Під валютним механізмом розуміють правові норми і інститути, що представляють їх на національному та міжнародному рівнях.

Валютні відносини — це повсякденні зв'язки, в які вступають приватні особи, фірми, банки на валютних і грошових ринках з метою здійснення міжнародних розрахунків, кредитних та валютних операцій [2].

Європейська Валютна Система у 1979 р. замінила «валютну змію». Її головною метою було забезпечення стабільності курсів валют держав-членів. ЄВС базувався на ЕКЮ — європейській валютній одиниці. Від ЕРЕ ЕКЮ успадкувала побудову за принципом «стандартного кошика». Питома вага кожної національної грошової одиниці у валютному коктейлі залежала від частки валового внутрішнього продукту країни у сукупному ВВП ЄЕС. Виходячи з цього, розраховувалися розміри складових ЕКЮ компонентів в абсолютному вираженні. У зв'язку зі змінами ринкових курсів валют частка кожної з них у відсотковому вираженні постійно змінювалася.

Європейська Валютна Система спиралася на три елементи:

- європейська валютна одиниця — ЕКЮ;
- курсово-інтервенційний механізм;
- кредитний механізм.

Головним елементом ЄВС була Європейська валютна одиниця (ЕКЮ). ЕКЮ було лише розрахунковою одиницею, воно не мало матеріальної форми (банкноти, монети). ЕКЮ було шиком, який складався з валют держав-членів Співтовариства. Кількість валюти держав-членів у кошику ЕКЮ залежав у першу чергу від:

- частки ВВП держави-члена в сукупному ВВП Співтовариства;
- частки експорту та імпорту держави-члена у внутрішній торгівлі

Функції ЕКЮ;

- міра вартості у механізмі валютних курсів;
- основа для визначення показника відхилення курсів валют від центрального курсу;
- платіжний засіб для розрахунків в рамках інтервенцій на валютному ринку;
- платіжний засіб для розрахунків між органами та фінансовими інституціями Співтовариства;
- одиниця, з якої складався бюджет Співтовариства та проводилися усі розрахунки в рамках Співтовариства.



Процес координації податкової політики в рамках ЄС стикається з певними труднощами. Країни з високими податками вважають, що для забезпечення єдиних підходів до податків країни з низьким рівнем оподаткування повинні піти на істотне підвищення ставок.

Певним досягненням на шляху забезпечення координації оподаткування в рамках ЄС стала домовленість, зафіксована в Кодексі поведінки країн-учасниць, про неприпустимість конкуренції між ними в податковій сфері. Особливостями сучасного етапу координації податкової політики країн-членів ЄС є досягнення домовленостей про відмову від введення нових податків, тенденція до уніфікації ставок податку на корпорації та податку на індивідуальні доходи. Невирішеними залишаються питання про введення єдиних для країн ЄС ставки ПДВ і про єдину методику розрахунку цього податку.

Примусові інтервенції центральних банків на валютних ринках полягають в тому, що якщо курс однієї валюти по відношенню до другої занадто зростає або падає, то центральні банки зацікавлених держав були зобов'язані вжити відповідні заходи. Функціонування ЄВС довело ефективність закладеного у неї механізму міждержавного регулювання валютних відносин. ЄВС, що являє собою перш за все угоду про регулювання курсів валют країн-членів, сприяла досягненню відносної валютної стабільності в Західній Європі, а також виявилася досить ефективним інструментом посилення координації грошово-кредитної політики.

Нарешті, відносний успіх єдиного ринку відкрив співтовариству шлях до введення єдиної валюти. Основні питання, які розв'язує європейська валютна система — це механізм курсоутворення, прийняття фінансового активу за резервний, відновлення платіжних балансів.

Європейська валютна система являє собою молоду систему яка продовжує розвиток і налагодження своїх механізмів. Саме існування такої системи можна визначити як великий експеримент.

#### Список використаних джерел:

1. Європейська валютна система [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://pidruchniki.com/85248/ekonomika/evropeyska\\_valyutna\\_sistema](http://pidruchniki.com/85248/ekonomika/evropeyska_valyutna_sistema). — Назва з екрану.

2. Валютна система [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [https://studopedia.ru/12\\_189637\\_vidi-valyutnih-operatsiy--shcho-zdiysnyuyutsya-na-svitovomu-valyutnomu-rinku.html](https://studopedia.ru/12_189637_vidi-valyutnih-operatsiy--shcho-zdiysnyuyutsya-na-svitovomu-valyutnomu-rinku.html). — Назва з екрану.

Ключові слова: Європейська валютна система, ринок, курсоутворення.

Key words: European currency system, market, exchange rate formation.

Мельничук Н. М  
Студентка ІБСІТ ОНПУ  
Керівник: доц., к.м. Радкевиич Л. А.

## РОЗВИТОК ЕКО-ТУРИЗМУ В ЗАКАРПАТТІ З ТОЧКИ ЗОРУ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ

**Постановка завдання.** Метою даної наукової статті є дослідження проблем у формуванні туристичного продукту, зокрема просуванні екотуризму в Україні. Екотуризм — форма рекреації є одним із активних варіантів визначення екокризису, головною ідеєю якої є раціональне використання природних благ та ресурсів [2]. Він передбачає відмову від культу комфорту, масових комунікацій, доступності та споживання численних туристичних благ (на відміну наприклад від тур-реалізму, який передбачає занурення в природу і культуру зі збереженням високого рівня комфорту). А натомість прищеплює іншу систему цінностей, якими стають споглядання природи, духовне збагачення від спілкування з нею, причетність до охорони природної спадщини та підтримки традиційної культури місцевих спільнот[1]. Для досягнення поставленої мети було вирішено такі завдання: Проведення SWOT-аналізу для повного розуміння перспектив діяльності; Визначення певного міста для екотуризму, та створення умов для надання цієї культурної послуги; Просування ідеї екотуризму серед мешканців країни та на міжнародному ринку.

**Виклад основних результатів.** За основу аналітичного дослідження, був взятий Закарпатський регіон. Комплексний характер та взаємопов'язаність зазначених проблем із SWOT-аналізу із урахуванням сильних і слабких сторін та можливостей і загроз дозволяє визначити програмно-цільові аспекти їх вирішення[3]. Як результат проведеного SWOT-аналізу було визначено:

*Переваги:* Природа регіону — ліси, гори, ріки — усе це є основою екотуризму; У регіоні бізнес із багатим досвідом у сфері туризму, тому направлення екотуризму — буде для території як гарним доповненням до основних видів; у регіоні багато баз відпочинку, це вирішує проблему із притулком у разі необхідності; забезпечення безпеки на гідному рівні, так як регіон має досвід з подібних ситуацій завдяки туристам інших видів туризму.

*Можливості:* територія розташована близько до Європи, тому туристам із європейським капіталом — буде зручніше добиратися; Екотуризм — як задоволення потреб людей у нових направленнях туризму; можлива підтримка місцевої влади; разом із екотуризмом, туристи користуватимуться додатковими послугами; величезний ринок для просування екотуризму, завдяки безвізовому режиму.

*Слабкі сторони:* Відсутність чіткої стратегії просування.

*Загрози:* Послуга нова для регіону, можуть бути розбіжності із поняттями сільський туризм, та просто туризм; сильні конкуренти — Швейцарія, Голандія, тощо можуть вплинути на формування попиту. Основною слабкою стороною є

відсутність чіткої стратегії просування це те, що не дасть розвиток продукту, якщо підійти до питання не професійно.

**Висновки.** Розробивши SWOT-аналіз, маємо висновки: Екотуризм на території Закарпаття, це чудова можливість показати жителям зарубіжжя — усі можливості України. Приїхавши одного разу таким чином, у іноземців залишатимуться позитивні думки про наш край і це заохочуватиме людей відвідати й інші міста, регіони; спробувати інші види туризму, що означає підвищення рівня зарубіжного капіталу в обороті країні. Такі дію позиціонуватимуть країну, як можливий об'єкт для інвестування, розвитку новітніх напрямів у туризмі, та потенційного користувача еко технологіями. Аби втілити проект у життя, як ми бачимо — ми маємо усі можливості: гідне територіальне місце, екотуризм доповнить колорит вже існуючих туристичних напрямків. Просування території, урахувавши те, що ми живемо у 21му столітті і internet буквально заходить до «кожної хати» — проводитемо за допомогою мережі. Завдяки методам кімнатного дослідження, було проаналізовано основні методи просування у мережі internet [1]. Було виявлено і прийнято рішення розвивати marketing діяльність, стосовного просування екотуризму у мережі internet, завдяки SMM marketing strategy. Оскільки згідно статистики, Україна входить до десятки країн Європи, жителі яких проводять найбільше часу за переглядом YouTube. Приблизно 40 % інтернет-користувачів переглядають відеоролики щодня. Є необхідність створення каналу на цьому ресурсі й викладання на ньому необхідних матеріалів, адже ніщо так не заохочує людей до подорожі у інші країни, як можливість спершу дізнатися про місцевість завдяки відео обзорам. І найкращим підтвердженням цього факту є можливість побачити кількість переглядів до відео інших країн. Подібний стратегічний підхід до питання актуальний, тому що уся енергія на просування — буде акумульована на одному й найбільш вагомому інструменті у цій сфері. Що за наявності якісного контенту — призведе до максимальної економічності й релевантності.

Список використаних джерел:

1. Анхольт, С. Создание бренда страны [Текст] / С. Анхольт // Бренд-менеджмент. — 2007. — № 1. — С. 36—44.
2. Котлер, Ф. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города /Ф. Котлер, К. Асплунд, И. Рейн, Д. Хайдер: пер. с англ. // Стокгольмская школа экономики. — 2005. — 376 с.
3. Кутузов А. В. Роль екологічного туризму // Матеріали 13-ї міжнародної конференції молодих вчених 26—30 грудня 2002 р. «Людина. Природа. Суспільство. Актуальні проблеми». — Санкт-Петербург, 2002. — С. 719.

Ключові слова: маркетинг, екотуризм, стратегія, SWOT-аналіз, ресурс  
Key words: marketing, ecotourism, strategy, SWOT-analysis, resource

Міщенко О. С.  
студентка ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник: доц. Титаренко Л. М.

## **СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ**

У сучасному глобалізованому світі перспективи розвитку кожної країни залежать від кадрів, потенціалу окремо взятого суспільства.

Необхідно зазначити, що сучасному вітчизняному стану державного управління притаманні свої особливості. Цікавою і різноманітною є специфіка кадрового менеджменту, спрямованого на систему взаємозв'язків форм суспільної життєдіяльності.

У сучасних умовах персонал кадрового менеджменту є головним стратегічним ресурсом суспільного розвитку. Вважаю, що які б не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші умови, без добре підготовленого персоналу, його високоефективної роботи домогтися успіху неможливо.

Разом з тим, з наукових праць відомо, що сучасна модель управління тяжіє до західної меритократичної, яка базується на веберівській концепції бюрократії, доповненій у другій половині ХХ ст. «людським аспектом». [1, с. 14].

Дослідженню орієнтирів розвитку кадрового менеджменту на сучасному етапі чимало уваги приділено такими вітчизняними вченими, як В. Аверьянов, О. Воронько, С. Дубенко, Н. Нижник, Скібіцька і ін. В центрі уваги цих авторів знаходяться визначення спрямованості демократичного поступу країни, а також пошуку шляхів розбудови суспільства у відповідності до європейських стандартів. [3, с. 124].

Загальнонаукова думка полягає в тому, що успішне втілення новітніх технологій залежить від готовності управлінських кадрів до засвоєння нових форм управління, ефективної організації суспільного життя.

У галузі управління персоналом і розвитку кадрового менеджменту потрібно враховувати всі методи щодо заохочення працівників до ефективної роботи.

Для прикладу, високорозвинена країна Китай у роботі з кадрами використовує не тільки грошову мотивацію у формі заробітної платні, але і різного роду компенсації, тобто оплачує медичні страховки, транспорт або телекомунікації, за які не потрібно платити податки.

Приділяється увага підвищенню кваліфікації працівників та можливість кар'єрного росту. Працівники знаходяться у суворих нормах організаційної поведінки, що спонукає до злагодженої роботи, яку порівнюють з сімейним типом відносин.

У США значну увагу присвячують відбору якісних працівників, на відміну від Китаю застосовується індивідуальний підхід, а не груповий. На роботу ретельно підбирається спеціалізований персонал після університетів і шкіл бізнесу з високим конкурсом.

Від 16 до 18 людино-годин у США витрачають на підбір працівника кадрових служб, у той час коли в Україні цей етап у рази менший. Проводять регулярно атестаційні роботи, іспити. Щорічно кількість працівників у кадрових службах зростає на 2 %.

Велику роль відіграє навчання персоналу. Американськими вченими доведено, що кожен витрачений долар на освіту працівника приносить від 3 до 8 доларів прибутку, що можна порівняти з принципом В. Парето, коли 20 % витрат дають нам 80 % результату.

Якісно відібраний персонал та ефективний кадровий менеджмент впливає на успіх роботи організації. Досвід зарубіжних країн свідчить про оптимізацію кадрів, які впливають на задоволення потреб підприємства — прибуток.

Виходячи з цього, необхідно зазначити, що як свідчить світовий досвід кадрового менеджменту, держава може бути міцною тільки за наявності професійної компетентності керівних кадрів, фахівців публічної влади, працюючих з турботою про громадськість як на центральному рівні, так і на місцевому.

Відповідно, влучно процитувати думку 16-го Президента США А. Лінкольна: «Все, що служить трудовому людові, служить всій нації. Все, що завдає йому шкоди, є зрадою. Тут існує прямий взаємозв'язок. Без тих, хто працює, немає держави, і обирати перших — означає обкратати друге» [2].

З оновленням публічної влади і реформацією державного управління ми зможемо прискорити процес економічного розвитку в державі, кадровий менеджмент потребує повної модернізації.

#### Список використаної літератури:

1. Воронько О.А. Керівні кадри: державна політика та система управління [Текст]. Навч. посібник. — К.: УАДУ, 2010. — 156 с.

2. Линкольн Авраам [Текст]. — Режим доступу : <http://www.kozakorium.com/avraam-linkoln-naykraschi-tsytaty-dumky-vyslovy-ta-aforyzmy-ukrayinskoju/> — Назва з екрану.

3. Титаренко Л.М. Менеджмент організації регіональної влади: соціально-психологічні та політичні орієнтири [Текст] // Актуальні проблеми державного управління: Збірник наук. пр. — Одеса : НАДУ ОРІДУ при Президентові України, 2010. — Вип 2 (34). — С. 163—170.

Ключові слова: кадровий менеджмент, світові тенденції

Key words: personnel management, world trends

Новаковець В. П.  
магістрант ДЗ «ПНПУ імені К. Д. Ушинського»  
Керівник: проф., д.пед.н. Черненко Н. М.

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВИЩИМ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

У сучасних умовах для вищих закладів освіти України (ВЗО) постають як нові виклики, так і нові можливості в освітній діяльності. З одного боку нестабільний економічний стан в країні, з іншого — орієнтація на ринкові підходи в освітній діяльності спонукають до переосмислення управління освітніми закладами. Стати конкурентоспроможним серед інших ВЗО й готувати конкурентоспроможних випускників — це вже питання не можливого вибору, а необхідність для виживання й рейтингу завдяки найкращим показникам. Перш за все слід зазначити, що управління ВЗО в Україні слід розглядати в контексті державної мегастратегії. Це зазначено в документі «Національна доктрина розвитку освіти України в XXI столітті» (2002 р.), який «визначає систему концептуальних ідей та поглядів на стратегію і основні напрями розвитку освіти у першій чверті XXI століття» [1] й де в загальних положеннях зазначено: «Освіта є стратегічним ресурсом поліпшення добробуту людей, забезпечення національних інтересів, зміцнення авторитету і конкурентоспроможності держави на міжнародній арені» [1]. У 2013 році прийнятий подібний документ «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року» [2], мета якого «підвищення доступності якісної, конкурентоспроможної освіти відповідно до вимог інноваційного сталого розвитку суспільства, економіки; забезпечення особистісного розвитку людини згідно з її індивідуальними здібностями, потребами на основі навчання протягом життя» [2].

Питання стратегічного управління та його аспекти порушували у своїх дослідженнях О. Гарафонова, Т. Гребеник, Л. Довгань, О. Мармаза, В. Міщук, О. Моргулець, І. Семенець-Орлова, З. Шершньова, Л. Щоголева та ін.

Окремому освітньому закладу в контексті окресленої зовнішньої загальнодержавної й проєвропейської стратегії слід серйозно усвідомлювати виклик на конкурентоспроможність. Крім цього, як зазначає Т. Гребеник, слід враховувати і внутрішні чинники, що її забезпечать освітньому закладу, а саме: нормативно-правовий, фінансово-економічний, матеріально-технологічний, соціально-мотиваційний, кадрово-управлінський.

О. Моргулець конкретизує розподіл трьох основних рівнів у контексті освітнього закладу наступним чином: загальноорганізаційний (стратегія визначає загальний напрямок розвитку освітнього закладу); конкурентна стратегія формується на рівні структурних бізнес-одиниць (інститутів, факультетів, кафедр, центрів); функціональні стратегії — стратегії основних бізнес-процесів освітньої діяльності (маркетинг, забезпечення якості, фінанси, персонал, матеріально-технічне забезпечення, НДДКР тощо). Водночас О. Козак наголошує на таких рівнях стратегічного управління ВЗО: на рівні освітнього закладу формуються стратегічні напрями діяльності, його

організаційна структура і розподіл ресурсів; на рівні структурних підрозділів (факультетів, інститутів та філій) реалізуються стратегії направлені на утримання конкурентних переваг на освітньому ринку; на функціональному рівні (кафедральному) забезпечується виконання стратегічних завдань сформованих на рівні установи в цілому і структурних підрозділів зокрема.

3. Шершньова пропонує наступну класифікацію загальних стратегій, за якими обирає розвиватися організація: стратегії зростання (шляхом експансії, диверсифікації, інтеграції, глобалізації); стратегії стабілізації (шляхом захисту наявної частки, підтримки потенціалу на досягнутому рівні, модифікації базової продукції); стратегії реструктуризації (шляхом скорочення витрат та відсікання зайвого, реструктуризації, освоєння нових видів продукції та ринків); стратегії скорочення (шляхом скорочення частки ринку, поступового закриття напрямку); стратегія ліквідації (шляхом розпродажу, процедури банкрутства, консервації потужностей та закриття); комбінація вищезгаданих стратегій. На наш погляд, приведену загальну класифікацію можна розглядати не лише цілком для організації, але й окремо за рівнями поширення. Таким чином можливий варіант, що для загальної стратегії зростання на одному з нижчих рівнів слід запровадити стратегію скорочення як ефективний тактичний прийом.

Підсумовуючи, зазначимо, стратегічне управління — це комплекс рішень та дій щодо окреслення та реалізації пріоритетних напрямів розвитку ВЗО. Сама концепція стратегічного управління запозичена з інших галузей й є наслідком еволюційного розвитку понять «планування», «довгострокове планування», «стратегічне планування», «стратегічний менеджмент». При цьому вона є дискусійною й передбачає багато чинників: відкритість організації до зовнішніх факторів; готовність спонтанно приймати майбутні необхідні рішення; очікування більшого, ніж прогнозовану математичну складову можливостей й ресурсів; наявність стратегічно компетентного керівника й усього кадрового складу; певну організаційну культуру. Стратегічне управління пронизує усі рівні галузі освіти: від окресленої загальнодержавної національної стратегії до конкретних рівнів управління окремого навчального закладу.

Список використаних джерел:

1. Національна доктрина розвитку освіти в Україні у XXI столітті. — № 347 від 17.04.2002.
2. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року.

Ключові слова: стратегія, управління, вищий заклад освіти  
Key words: strategy, management, higher education institution

Познякова Д. О.  
студент магістратури ОНУ ім. І.І. Мечникова  
Керівник: доц., к.е.н. Рудінська О. В.

## УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Актуальність теми зумовлена необхідністю вдосконалення системи мотивації та підвищення задоволеності своєю працею працівників торговельного підприємства. Конкуренція в роздрібній торгівлі України все більше загострюється, чому особливо сприяє зниження та зміна структури споживчого попиту. До того ж на ринок все більше виходять різні торгові мережі, здебільшого іноземні, які володіють досить потужним портфелем інвестицій.

У світовій практиці роздрібна торгівля є показником, на який орієнтуються при визначенні ринкової кон'юнктури, рівня споживчої активності та темпів економічного зростання країни. Відомим показником привабливості роздрібною торгівлі є Індекс розвитку глобального ритейлу (Global Retail Development Index), який розраховується з 2001 року відомим світовим агентством — А. Т. Kearney. Індекс розраховується для 30 найпривабливіших країн з точки зору інвестування в роздрібну торгівлю за 25 змінними, серед яких: політичні та економічні ризики, привабливість ринку роздрібною торгівлі, ступень насиченості і співвідношення між ВВП та показником зростання роздрібною торгівлі.

Україна потрапляла до рейтингу декілька разів, а у 2007—2008 рр. навіть посідала 17 місце, але вже три роки поспіль 2015—2017рр. вона не входить у ТОП-30 [1]. Перші місця у 2017 році зайняли Індія, Китай та Малайзія.

Економічна конкуренція — це найважливіший інститут сучасної ринкової економіки. Конкуренція обмежує концентрацію економічної влади в одному центрі і стимулює задоволення потреб споживача, здешевлення продукції і підвищення її якості.

Для того ж статистика свідчить, що український споживач прагне до підвищення культури обслуговування. Працівники ж торговельних мереж поводять себе досить часто не дуже професійно. Цю проблему треба вирішувати методами кадрового менеджменту, а саме:

- Атестації та переатестації кадрів;
- Організації стажувань, курсів та програм навчання персоналу торговельних організацій;
- Запровадження методів мотивації персоналу в напрямках матеріального та соціального стимулювання до високоякісного обслуговування покупців.

У ході дослідження встановлено, що серед українських роздрібних мереж переважають ті, що мають імідж «дешевої» крамниці «біля дому» та «крамниці із середніми цінами» з форматами супермаркет та гіпермаркет не залежно від сфери діяльності. В зазначених сегментах спостерігається жорстка конкуренція, що вимагає від активних дій в галузі маркетингової цінової політики та



маркетингової політики комунікацій. В той же час сегмент роздрібних мереж преміум-класу залишається практично вільним [2, с. 99].

У системі мотивації матеріальне стимулювання посідає найвагоміше місце. Підтвердженням цього є те, що фонд оплати праці у структурі ВВП у розвинених країнах становить від 60 (країни ЄС) до 75 % (США) [3, с. 201]. Щодо України, за даними Держкомстату, у 2016 р. цей показник становив 64 %. Проте на більшості торговельних підприємств матеріальне стимулювання становить 90 %, що істотно відрізняється від загального. Розробляючи систему мотивації, необхідно враховувати те, що працівники, орієнтовані на процес, повинні отримувати більшу основну частину заробітної плати, а ті, що орієнтовані на кінцевий результат — меншу основну частину, але більшу додаткову. Практика свідчить, що працівники, які безпосередньо займаються або керують процесом реалізації, повинні мати основну частину заробітної плати 30—40 %. При цьому за 100 %-го виконання плану його заробітна плата повинна бути вищою за рівень середньої заробітної плати. Кожне торговельне підприємство самостійно формує систему преміювання, обирає показники, досягнення яких потрібно стимулювати, умови преміювання, розміри та шкалу преміювання, коло працівників, яким може бути надана премія. Підприємство може використовувати прогресивно-регресивну шкалу нарахування премії працівникам. Так, наприклад, за кожний відсоток перевиконання плану до 10 % працівник отримує премію, що дорівнює 10 %. Премія може нараховуватися за результатами особистої діяльності працівника, за результатами колективної праці, залежно від загального прибутку тощо.

#### Список використаних джерел:

1. Индекс развития глобального ритейла-2017 [Електронний ресурс]. — Режим доступа : [https://www.businessforsale.com.ua/news/show\\_20\\_06\\_2017.html](https://www.businessforsale.com.ua/news/show_20_06_2017.html). — Заглавие с экрана.
2. Соколова Ю. О. Маркетингові аспекти конкуренції в галузі роздрібної торгівлі України / Соколова Ю. О [Текст] // Проблеми економіки. — 2012. — № 4. — С. 99—101.
3. Заярна Н.М. Застосування мотиваційного механізму для удосконалення системи оплати праці на торговельному підприємстві / Заярна Н.М. [Текст] // Науковий вісник НЛТУ України. — 2016. — Вип. 21. — С. 199—202.

Ключові слова: мотивація, конкуренція, ритейл, державне регулювання  
Key words: motivation, competition, retail, state regulation

Садич Д. Г., курсант факультету МТЗ  
Військової академії (м. Одеса)  
Керівник доц., к.п.н. Воловник В. Є.

## **КІБЕРОБОРОНА ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО ВІЙСЬКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ ЗА СТАНДАРТАМИ НАТО**

Останнім часом кіберпогрози та кібертероризм все більше поширюються, удосконалюються та завдають більше збитків. Відтак, у сучасних умовах реформування Збройних Сил України (ЗСУ) за стандартами НАТО, коли і державні, і недержавні суб'єкти мають можливість використовувати кібератаки у контексті військових операцій, кібероборона стає важливою складовою стратегічного військового менеджменту. НАТО та його партнери покладаються на надійний кіберзахист, необхідний для виконання основних завдань Альянсу.

Так, 23 грудня 2015 р. кібератака на інфраструктурні енергетичні об'єкти України призвела до масштабного відключення електроенергії у біля 220 тисяч споживачів у Прикарпатті, Київській та Чернівецькій областях. Агентство національної безпеки США допомагало тоді Україні з розслідуванням і дійшло висновку, що під час кібератаки використовувався вірус BlackEnergy, яким інформаційні системи були заражені ще у травні 2014 р. Загалом перелік кібератак на українські об'єкти досить великий. На думку західних аналітиків, кібератаки йдуть поруч з реальними бойовими діями на сході України [1].

У рамках політики кібероборони НАТО та країни-партнери схвалили план з «Поглиблення політики кіберзахисту», встановили, що кіберзахист є частиною головного завдання з колективної безпеки, і міжнародне право може застосовуватися у зв'язку з кіберпростором. Альянс здійснює регулярні тренування, такі як щорічні кібернавчання Коаліції (Cyber Coalition Exercise), та прагне інтегрувати елементи кібероборони у всі види навчань партнерів. Також НАТО посилює свої можливості у кіберосвіті, тренуванні та навчанні, включаючи Кіберполігон НАТО (NATO Cyber Range). Об'єднаний центр передових технологій з кібероборони НАТО (NATO Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence) в м. Таллінн, Естонія, — це офіційно акредитований НАТО, дослідницький та тренувальний центр, що забезпечує освіту в сфері кібероборони, надає консультації, узагальнює досвід, здійснює наукові дослідження. Незважаючи на те, що Центр не є частиною Командної Структури НАТО (NATO Command Structure), він пропонує професійну перевірку, знання і досвід у сфері кібероборони. Школа НАТО з систем інформації та зв'язку (NATO Communications and Information Systems School) у м. Латина, Італія, забезпечує навчання особового складу з числа країн-партнерів, а також країн, що не є учасниками Альянсу, з експлуатації та технічного обслуговування систем зв'язку та інформації НАТО [4].

Збройні сили України є воєнним гарантом безпеки та територіальної цілісності країни. Реформування системи управління ЗСУ за стандартами

НАТО дозволить мати оптимальну структуру, яка буде ефективно виконувати поставлені перед нею завдання, зокрема стосовно кіберзахисту. В умовах бойових дій це означає краще володіння обстановкою, підвищення гнучкості управління силами і засобами, швидке прийняття рішень, мінімізацію втрат у силах і засобах [2].

Деякі сумніви щодо доцільності реформування системи управління Збройними Силами України за стандартами НАТО, якщо перспектива стати членом НАТО ще досить віддалена, на нашу думку, не є правильними і зараз не на часі. Адже стратегія процесу реформування передбачає зростання боєздатності наших Збройних Сил, а відтак і обороноздатності держави.

Впровадження в Україні стандартів НАТО спричинить позитивні зміни не лише безпосередньо в ЗС. Для української оборонної промисловості відкриваються нові можливості по розробці, виробництву і реалізації озброєння і військової техніки (ОВТ), а для вітчизняних виробників — нові напрями кооперації із західними партнерами, можуть бути організовані спільні підприємства, створені привабливі інвестиційні та офсетні умови, організована передача на територію України інформаційних технологій і технологій виробництва ОВТ для ЗСУ, а також для виходу на ринки третіх країн [3].

Отже, ЗС України потребують великих стратегічних змін щодо новітніх технологій кібероборони як складової стратегічного військового менеджменту, впровадження нових засобів зв'язку, сучасних зразків ОВТ, залучення кваліфікованих кадрів, і ці зміни мають буди сумісними зі стандартами НАТО.

#### Список використаних джерел:

1. Сыч, О. Расследование кибератаки на Украину: как вирус сломал облэнерго [Электронный ресурс] / Олег Сыч. — Режим доступа : <http://biz.liga.net/all/it/article/rassledovanie-kiber-ataki-na-ukrainu-kak-virus-slomal-oblenergo>. — Название с экрана.

2. Стратегічний оборонний бюлетень України [Електронний ресурс]. Введено в дію Указом Президента України від 6 червня 2016 року № 240/2016. — Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/240/2016/paran10#n10>. — Назва з екрану.

3. Федик, І. Стандарти НАТО в Україні : бій продовжується [Електронний ресурс] / Ігор Федик. — Режим доступу : <https://defence-ua.com/index.php/statti/750>. — Назва з екрану.

4. Bogdanoski, M. Steganalysis—A way forward against cyber terrorism [Text] / M. Bogdanoski, A. Risteski, & S. Pejovski // Telecommunications Forum (TELFOR), 2012, November, IEEE. — 2012. — P. 681—684.

Ключові слова: кібероборона, стандарти НАТО, інформаційні системи  
Key words: cyber defence, NATO standarts, information systems

Стовбчата Є. В.  
студентка ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник: доц., к.е.н. Величко Т. Г.

## **ЛІДЕРСТВО ТА МЕНЕДЖМЕНТ: РОЗУМНА РІВНОВАГА**

Вважається, що між поняттями «менеджер» та «лідер» різниці немає, тобто людина, яка наділена керівними функціями і повноваженнями, яка приймає управлінські рішення, має владу та вплив на підлеглих вже являється лідером. Але впродовж багатьох років думки щодо цього змінювались.

Питання лідерства більш детально розглядали у своїх наукових роботах Р. Блейк, Ф. Фідлер, О. Мельник, Е. Берн та інші. Аналіз іноземних видань свідчить, що «лідерство» та «менеджмент» є тотожними поняттями.

Вітчизняні дослідники, такі як А. Немчин, Н. Ільїн характеризують «лідерство» як здатність впливати та управляти людьми, щоб досягати певних цілей.

Проте, Джон Коттер, колишній викладач організаційної поведінки Гарвардської школи бізнесу вважав, «поняття «лідерство» и «менеджмент» далеко не всегда тождественны, но суть их различий большинство людей представляют себе неправильно» [1]. В них є свої функції та свої прояви, тому без одного не буде іншого, тобто що лідерство, що менеджмент однаково потрібні для досягнення успіху в бізнес-середовищі. Необхідні для керівництва якості та навички можуть поєднуватися, але перевага надається одним із них.

Менеджмент — це організація процесу, добір кадрів, уміння справлятися зі складнощами, застосовуючи різні методи й процедури для досягнення цілей організації. Ключові аспекти бізнесу — якість і прибутковість — залежать від ефективного управління. Але швидкий розвиток технологій, посилення міжнародної конкуренції, капіталомісткі галузі й надлишок у них потужності та ін. — це фактори зовнішнього середовища, що впливають на мінливість сучасного світу бізнесу, який стає усе більш конкурентним. Щоб вижити й бути конкурентоспроможним у цьому новому світі необхідні зміни. Виникає потреба в лідерстві, яке тісно пов'язане зі змінами, з баченням майбутнього, що базується на аналізі різноманітних даних — «яким повинен стати бізнес?». Тому основна функція лідера — здійснення змін, найважливіше його завдання — напрямок руху.

Для створення системи, яка дозволяє максимально точно й ефективно виконувати план, менеджери займаються організацією, і всі елементи організаційних заходів повинні сполучатися між собою.

У менеджменті розробляються системи контролю над виконанням плану. Використовуючи прямі й зворотні зв'язки, зіставляють результати діяльності, виявляють відхилення й розробляють нові плани.

Питання комунікацій — це більш інтенсивне спілкування. Лідер роз'ясняє своє бачення людям, які готові працювати заради його реалізації, а це створює нові додаткові можливості, що зменшують протиріччя в діях

співробітників. Ціль лідерів — мотивувати й орієнтувати персонал, впливаючи на потреби, цінності, емоції.

У більшості компаній занадто багато менеджменту, та відверто не вистачає лідерства. «Професор Гарвардського університету Абрахам Залезнік вважає, що для виживання і тим більше для успіху компаніям необхідні і менеджери, і лідери» [2], і ми з ним повністю погоджуємось. Спільною ознакою цих понять є управлінський статус. Лідер — це більш творча натура, йому притаманні такі якості, як надихати людей на роботу, задавати темп, уміння придумувати нове, експериментувати, бути рішучим, ініціативним. Менеджер — це професійний найманий працівник, реаліст, раціоналіст, наполеглива особистість з аналітичним складом розуму, яка вміє вирішувати проблеми. Менеджер повинен завжди вдосконалюватись і розвивати в собі лідерські якості для того, щоб баланс управлінця й лідера був рівномірним.

Однак не будь-яка людина здатна бути одночасно й гарним менеджером, й лідером. «Сильное лидерство в сочетании со слабым менеджментом не лучше, а порой даже хуже, чем слабое лидерство и сильный менеджмент» [3]. Об'єднання двох механізмів — сильного лідерства й сильного менеджменту — і використання переваг кожного для компенсації недоліків іншого — основне завдання в діяльності організацій.

Види людської діяльності, що пов'язані з управлінською роботою, потребують специфічних особистісних якостей. Саме вони роблять конкретну особистість професійно придатною до управлінської діяльності.

Основною проблемою в організаціях на даний час є те, що досить часто процес впливу на людей з позиції займаної в організації посади відбувається формально (формальне лідерство).

Список використаних джерел:

1. Лидерство и менеджмент: разумное равновесие [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <https://delo.ua/lifestyle/liderstvo-i-menedzhment-ravnov-129086/>. — Заглавие с экрана.

2. Лідерство і менеджмент в компанії [Електронний ресурс]. — Режим доступа : <http://news.jciyouth.com/лідерство-і-менеджмент-в-компанії/>. — Назва з екрана.

3. Менеджмент — это ещё не лидерство [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://mmr.ua/show/menedzhment-eto-esche-ne-liderstvo/40498#1394872918.1522673437>. — Заглавие с экрана.

Ключові слова: лідерство, менеджмент, рівновага.

Key words: leadership, management, counterpoise.

Стукаленко Г. В.  
студентка ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник: доц., к.е.н. Бутенко Т.В.

## **ФІСКАЛЬНА СПРЯМОВАНІСТЬ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ**

Одним з невід'ємних елементів податкових систем країн світу є потоварний акциз, який в Україні має своє втілення у функціонуванні такого податку як акцизний. Акцизний податок (до 2011 року — акцизний збір) — це різновид непрямих податків, яким оподатковуються високорентабельні та монопольні товари, який включається у ціну товару та платниками якого виступають кінцеві споживачі товару, на який нараховується акциз.

В новітній історії України акцизний збір запроваджено з прийняттям Закону України «Про акцизний збір» від 18.12.1991 року №1996-ХІІ, який введено у дію з 01.01.1992 року. Разом з податком на додану вартість вони замінили податок з обороту на окремі види товарів. У 1992 році до переліку традиційних підакцизних товарів — алкогольних та тютюнових виробів — було додано, так звані, товари розкоші: килими і кришталь, ікру і рибні делікатеси, шоколад і автомобільні шини, вироби з хутра, одяг з шкіри.

Відповідно до податкового законодавства України акцизний податок обчислюється за трьома видами податкових ставок: специфічними, адвалорними та змішаними (адвалорними та специфічними одночасно) ставками. Адвалорний податок — це платежі на основі фіксованої відсоткової ставки з вартості товару — торгові податки, податки на власність, більшість податків на імпорт тощо [2, с. 276]. Адвалорні ставки встановлюються у відсотках до вартості товару. Специфічні ставки встановлюються у грошовому виразі на одиницю товару, представлену у фізичних одиницях виміру. Застосовуються до підакцизних товарів (продукції) таких як: спирт етиловий, алкогольні напої, нафтопродукти, скраплений газ, транспортні засоби. Адвалорні та специфічні одночасно (змішані) встановлюються одночасно за ставками у відсотках до вартості товару та у твердих сумах з одиниці реалізованого товару. Застосовуються до тютюнових виробів, тютюну та промислових замінників тютюну. Ставки акцизного податку, визначені в Податковому кодексі України, не є постійними, а щорічно переглядаються. Передбачається щорічне внесення Кабінетом Міністрів України до 1 червня до Верховної Ради України проекту закону про внесення змін до Податкового кодексу України щодо ставок оподаткування акцизним податком з урахуванням індексів споживчих цін та цін виробників промислових товарів.

Аналізуючи фіскальну спрямованість податкової політики за останні три роки на прикладі тютюнових виробів, наведемо дані в таблиці 1 [1, с. 215].

Таблиця 1 — Показники ставок акцизного податку на прикладі сигарет

Рік	Опис товару (продукції) згідно з УКТ ЗЕД	Адвалорна ставка, %	Специфічна ставка, грн.
2016	Сигарети з фільтром	12	318,26
2017	Сигарети з фільтром	12	445,56
2018	Сигарети з фільтром	12	2071,01

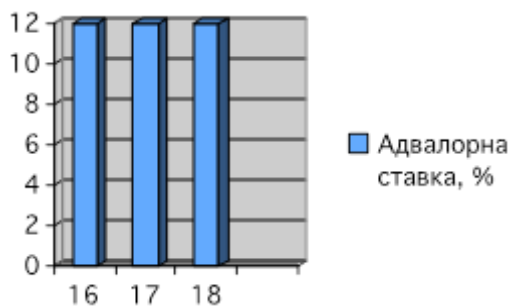


Рис. 1 — Порівняння адвалорних ставок за відповідні роки на обраний вид товару (сигарети з фільтром)

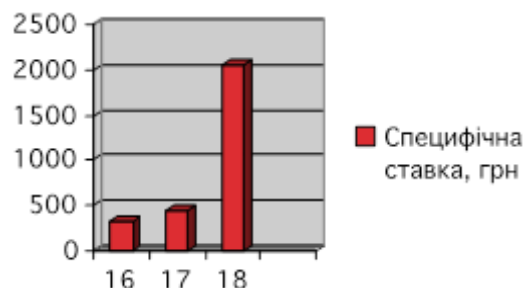


Рис. 2 — Порівняння специфічних ставок за відповідні роки на обраний вид товару (сигарети з фільтром)

Ефективність реалізації економічної політики прямо залежить від здійснюваних державних заходів, направлених на побудову оптимальної податкової системи. Як показує практика розвинутих країн Європи, акцизний податок може стати одним із впливових фінансових інструментів наповнення державного бюджету України. За даними Міністерства Фінансів України, акцизний податок знаходиться на 4-му місці в структурі наповнення державного бюджету [3, с.7]. Європейські стандарти повинні впроваджуватися в Україні, разом з іншими соціально-економічними стандартами країн-членів ЄС. Гармонізація ставок акцизного податку мусить супроводжуватися істотним поліпшенням рівня життя громадян в умовах макроекономічної стабільності.

Список використаних джерел:

1. Податковий кодекс України : закон України від 02.12.2010 № 2755-VI.
2. Гетманцев, Д. О. Непряме оподаткування. Правова сутність та адміністрування : наук.-практ. посіб. [Текст] / Д. О. Гетманцев, В. Л. Форсюк, Н. В. Бойко. — Київ : Юрінком Інтер, 2013. — 329 с.
3. Власюк, О. С. Виклики та загрози фінансовій безпеці України на середньострокову перспективу [Електронний ресурс] / О. С. Власюк // Фінанси України. — 2012. — № 5. — С. 3—13. — Режим доступу : [http://fu.minfin.gov.ua/docs/FU\\_12\\_05\\_003\\_uk.pdf](http://fu.minfin.gov.ua/docs/FU_12_05_003_uk.pdf). — Назва з екрану.

Ключові слова: податки, фіскальна спрямованість податків  
Key words: taxes, fiscal orientation of taxes

Тодорова Д. М.  
студентка ОРІДУ НАДУ  
при Президенті України  
Керівник : проф., к.с.н. Яроміч С. А

## РІЗНОКОЛЬОРОВІЙ ПІАР В МАРКЕТИНГУ

Public Relations (з англійського — публічні стосунки, PR) — це функція маркетингу, яка створює позитивний образ в свідомості людей про певні організації, структури, осіб і так далі [2]. В даний час виділяють різновиди PR залежно від цільових установок. Одним з різновидів піару є «кольоровий піар», який складається з безлічі різних видів. Розглянемо найпопулярніші види «кольорового» піару [3, 4].

Білий піар у маркетингу — це правдива інформація про певну компанію, бренд або особу. Головна мета білого піару — це сформувати позитивний образ, для того, щоб досягти довіри на основі якої підвищується авторитет і пошана.

Чорний піар — повна протилежність білого, його фундаментом є брехня. Він використовує найбрудніші, а інколи не законні методи піару (скандали, вигадані сенсації і т.д). Але так чи інакше чорний піар використовує багато хто, оскільки він привертає увагу величезній аудиторії, а це у свою чергу дуже вигідно людям, які використовують чорний піар. Чорний PR сприяє захисту прав споживачів, захищаючи їх від неякісного товару, сприяє ефективності роботи влади, часто охороняє населення від свавілля і беззаконня різних державних органів.

Сірий піар — цей вигляд піару приховує своє джерело. Він користується як методами білого так і чорного піару, але все таки носить в собі негативний характер. Сірий PR — реклама (позитивна або негативна).

Жовтий піар — це скандали і інтриги, які часто містять сексуальний характер або ненормативну лексику. Його головне завдання привернути увагу за допомогою сексуальних скандалів, епатажу і інтриг. Жовтий PR передбачає використання, з метою залучення уваги, образливих для більшості населення даної держави елементів (табуйованих слів в назвах, в зображеннях — вживання сексуального вмісту).

Коричневий піар — пропаганда фашизму, шовінізму, расизму. Мета коричневого піару — нав'язування людям страху, фашистських або подібних до фашизму ідей. Його засновником вважається Гітлер. Коричневий PR — щось споріднене неофашистській і фашистській пропаганді.

Рожевий піар — це світ ілюзій, який призначений задовольняти потреби людей під гіфом (або з допомогою) міфів і легенд. Люди опиняються в світі, де їх мрії дуже близько, варто лише протягнути руку. Але «рожевий» PR не обов'язково зловмисно вводить людей в оману. Частіше вона стимулює соціальний оптимізм, занурює людей в перспективу майбутнього благополуччя, що так корисно в період депресивних настроїв мас. Останнім часом рожевий колір все більше асоціюється з гламуром. Проте в питаннях реклами,



маркетингу і суспільних стосунків все дещо складніше. Під рожевим ми розуміємо стекла окулярів, крізь які все здається дещо краще, чистіше і добріше, ніж є насправді.

PR кольору хакі — цей вигляд піару націлений на аудиторію яка пов'язана з військовими діями, тобто поширення ідеї мілітаризму. З недавніх пір термін «піар кольору хакі» використовується для визначення партизанського маркетингу.

Зелений піар — соціальний піар, який пропагандує охорону довкілля і здоров'я. Він використовує законні і гуманні методи, але він не є найефективнішим. Зелений PR — це соціально відповідальний PR.

Узагальнюючи все вищесказане, можна привести цитату польського письменника Станіслава Ежи Леца: «Міф визначає свідомість» [1].

Адже по суті піар це і є міф, який добре завуальований, впливає на свідомість людей спонукаючи їх до якихось дій. Не важливо, який колір піару використовується, він все одно впливає на підсвідомість людей.

Колір піару обирається залежно від того чого ви хочете досягнути, якщо ви вже вибрали яким видом кольорового піару ви будете використовувати, то потрібно пам'ятати що використовувати піар потрібно правильно, грамотно і з розумом, для того, щоб не вийшов зворотний ефект.

Список використаних джерел:

1. Большая книга афоризмов [Текст] / составитель К. В. Душенко — М. : Эксмо, 2008.
2. Цветной пиар [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <https://sibac.info/studconf/econom/xxxviii/46303> — Заглавие с экрана.
3. Креатив в рекламе [Электронный ресурс] — Режим доступа : <http://nadejda-teihrib.narod.ru> — Заглавие с экрана.
4. Что такое:: черный, белый, розовый... пиар [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <https://www.ikirov.ru/news/14152-что-такое-чернуу-belyu-rozovuу-piar>. — Заглавие с экрана.

Ключові слова: маркетинг, пиар, цветной пиар

Key words: marketing, public relations, color PR

Трубіна М. О.  
студентка ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник: к.пед.н. Євстюніна Ю. В.

## ПУБЛІЧНЕ СЛОВО В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО УПРАВЛІНЦЯ

Умен ты или глуп, велик ты или мал  
Не знаем мы, пока ты слова не сказал!  
*Сааді Песидський, поет і мислитель XIII ст.*

Рівень володіння мистецтвом слова відображає духовний стан людини, її освіту, цінності, розум, адже, як стверджував Аристотель, слово — найсильніша зброя людини, а ораторське мистецтво — це вміння впливати на людей за допомогою публічного слова. Мистецтво публічного слова — одне з небагатьох видів мистецтв, з яким більшою чи меншою мірою пов'язане життя кожної людини, адже наше життя будується на спілкуванні. Під час навчання, професійної діяльності, в побуті ми опиняємось у різних ситуаціях, від виступу на батьківських зборах до презентації унікальної розробки, коли є необхідність донести власні думки, відстояти їх та переконати інших. Особливо це стосується тих, хто обрав для себе шлях управління. «Поетами народжуються, а ораторами стають», — сказав колись Цицерон. І успіх в управлінні великою мірою залежить від публічної майстерності управлінця. Саме тому однією з головних умов формування успішного менеджера є розвиток та удосконалення його ораторських здібностей.

У процесі ділового спілкування менеджеру доводиться виступати публічно в різноманітних формах: на нарадах, ділових та комерційних переговорах, на мітингах і зборах трудових колективів. Ораторським мистецтвом мають добре володіти керівники тих чи інших підприємств і організацій. З огляду на численні зовнішні та внутрішні зміни та ризики часто їм доводиться працювати з абсолютно немотивованим колективом. Звісно ж що будь-який керівник хоче, щоб його підлегли беззаперечно і якісно виконували свої службові обов'язки, а для цього необхідно не тільки створити умови, за яких працівнику буде комфортно і цікаво працювати. Не менш важливо, а іноді й більш ефективно, чітко та правильно сформулювати поставлене завдання. Існують різні варіанти того, як примусити людину зробити щось, але це не гарантує якісного результату.

За висновками Технологічного інституту Карнегі: фахівець, який досяг великих успіхів в області промислового виробництва, завдячує своїми здобутками на 15 % — спеціальним знанням, а на 85 % — своїй здатності керувати людьми, таланту керівника, знанням людської природи [2].

Але для досягнення успіху сучасному управлінцю недостатньо тільки «таланту» або «харизми», він також має бути неординарною особистістю, що майстерно володіє мистецтвом спілкування, переконання, має гострий,

неординарний розум та ерудицію у різних сферах знань і життя загалом. А за цим, зазвичай, стоїть клопітка праця й наполеглива робота над собою.

Надзвичайно корисними в цьому контексті є поради вчених у галузі психолінгвістики. Існує ряд вербальних прийомів, використання яких допоможе зробити промову більш переконливою. За таких умов звичайні фрази в мовленні керівника будуть сприйматися як більш переконливі, а це, в свою чергу, сприятиме формуванню довіри до нього та підвищенню авторитету. Наприклад: у деяких ситуаціях доцільним є використання займенника «Я» замість «МИ» («Я гарантую виконання всіх умов контракту» замість «Ми гарантуємо ...»); використовуйте прямі звернення («У Вас є пропозиції або зауваження?» замість абстрактного «У кого-небудь..?»); використовуйте емоційно забарвлені прислівники для підсилення дієслова, прикметники — для іменників («Він навідріз відмовився брати участь у заході» замість «Він відмовився...») тощо.

Будь-який успішний керівник прагне того, щоб вимовлені ним слова були зрозумілими та вагомими, а аргументація достатньо переконлива, щоб почути від своїх підлеглих: «Так, згоден з вами. Так і зроблю» замість виконання без розуміння. Для цього керівник повинен вміти використовувати промову як інструмент не лише впливу, а й взаємодії зі співрозмовником, як інструмент генерації у ньому нового, творчого відношення до своєї діяльності та до діяльності своїх колег.

Отже, запорукою максимального взаєморозуміння, а головне — ефективної співпраці при спілкуванні управлінця з колективом, є «змістовне та переконливе публічне слово». Керівник повинен вміти красномовно виступати перед колективом, вести діалог, правильно, тобто чітко й зрозуміло для виконавця, віддавати накази та конструктивно вирішувати конфліктні ситуації. І шлях до вдосконалення в справі управління лежить через опанування ораторського мистецтва. Адже, як казав давньогрецький мудрець Скілеф «Навчитися говорити можна тільки говорячи».

Список використаних джерел:

1. Баєва О.А. Ораторське мистецтво і ділове спілкування [Текст] / О.А. Баєва — Мн : Нове знання , 2001 . — 328 с.
2. Ораторське мистецтво в управлінні [Електронний ресурс] — Режим доступу: [https://vuzlit.ru/546421/oratorskoe\\_iskusstvo\\_upravlenii](https://vuzlit.ru/546421/oratorskoe_iskusstvo_upravlenii)
3. Кноррінг В.І. Теорія, практика і мистецтво управління [Текст] / І.В. Кноррінг — М.: НОРМА, 2001. — 528 с.

Ключові слова: ораторське мистецтво, публічна майстерність

Key words: oratory, public skills

Фоменок А.Г.  
студентка Академии управления при  
Президенте Республики Беларусь  
Руководитель: доцент, к.г.н. Загорец И.В.

## **КОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА НА ОАО «БМЗ — УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ ХОЛДИНГА «БМК»**

Деятельность любой компании представляет собой ряд взаимосвязанных друг с другом процессов. Соответственно, оптимизация системы может сделать работу более продуктивной и прибыльной. Невозможно добиться эффективности деятельности компании, не наладив необходимые связи между отделами, и не выработав алгоритмы решения для каждой возникающей ситуации. Поэтому основные усилия по оптимизации рабочего процесса должны быть направлены на то, чтобы выстроить слаженную, автоматизированную корпоративную систему, которая будет постоянно дополняться и совершенствоваться.

Еще в апреле 1997 года система качества на ОАО «БМЗ — управляющая компания холдинга «БМК» была сертифицирована сертификационной фирмой «TUV/Reinland/Berlin Brandenburg» (Германия) на соответствие требованиям международного стандарта ISO 9002:1994. Далее стала вестись активная работа по созданию и совершенствованию системы менеджмента качества (СМК). Результатом этой деятельности стала сертификация СМК на соответствие международному стандарту ИСО 9001, американскому промышленному стандарту QS 9000 и техническим условиям ИСО/ТУ 16949 для отрасли автомобилестроения.

Кроме того, специфика производства ОАО «БМЗ — управляющая компания холдинга «БМК» вынуждает уделять большое внимание проблемам экологии и охраны труда, а это означает создание и развитие соответствующих систем менеджмента. Подтверждением эффективности данных систем является то, что в 2003 году система управления окружающей средой была сертифицирована на соответствие международному стандарту ISO 14001:2004 и национальному стандарту СТБ ИСО 14001:2005. Система управления охраной труда и промышленной безопасностью сертифицирована на соответствие требованиям международного стандарта OHSAS 18001:2007 и национального стандарта СТБ 18001-2005 (OHSAS 18001:1999).

Но только благодаря единой системе менеджмента, в которой координировано регулируется как производство продукции, так и неизбежно связанные с ним вопросы экологии, охраны труда, регулирования потоков информации, финансирования, обеспечивается целостность системного управления. Поэтому руководством предприятия было принято решение о создании корпоративной системы менеджмента (КСМ).

Таким образом, в конце 2008 г. было принято решение о создании на ОАО «БМЗ — управляющая компания холдинга «БМК» Корпоративной

системы менеджмента (КСМ) путем интеграции системы менеджмента качества (СМК), системы управления окружающей средой (СУОС), системы управления охраной труда и промышленной безопасностью (СУОТиПБ) в единую систему и включения в нее новых систем менеджмента. Программой разработки Корпоративной системы менеджмента предусмотрена полная интеграция документации СУОС, СУОТиПБ, а также системы менеджмента по энергосбережению согласно национальному стандарту СТБ 1777, системы менеджмента защиты информации на основе международного стандарта ISO 27001, финансового менеджмента на основе международного стандарта ISO 10014, что позволяет намного снизить количество регламентирующих документов и повысить качество менеджмента [1].

В настоящее время на предприятии действует система SAP, а именно: наиболее известный модуль системы — ERP. Внедрение системы SAP ERP позволяет пользователям получить решение, поддерживающее весь производственно-коммерческий цикл деятельности предприятия. Пользователи могут контролировать выполнение всех операций, в любой момент времени иметь достоверную информацию как о состоянии дел предприятия в целом, так и о его оперативной деятельности, использовать единое информационное пространство, в котором все подразделения имеют централизованный доступ к общим данным и справочникам.

Подводя итог, можно сказать, что на ОАО «БМЗ — управляющая компания холдинга «БМК» создана эффективная единая система менеджмента, которая соответствует принципам Корпоративной системы менеджмента. Данная система включает в себя вопросы качества продукции, охраны окружающей среды и безопасности труда, финансов и подготовки кадров, социальной ответственности и другие. Подтверждением этому является то, что в январе 2017 года предприятию было выдано свидетельство об аккредитации в качестве научной организации. Такое решение было принято на основании оценки результатов научно-технической и инновационной деятельности предприятия, которую провели специалисты Государственного комитета по науке и технологиям Республики Беларусь и Национальной академии наук Республики Беларусь.

Список использованных источников:

1. ОАО «БМЗ — управляющая компания холдинга «БМК» [Электронный ресурс]: — Режим доступа : [http:// belsteel.com/](http://belsteel.com/). — Заглавие с экрана.

Ключові слова: менеджмент, сертифікація, корпоративна система  
Key words: management, certification, corporate system

Чабан К. Ю.  
студентка ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник: проф., к.е.н. Яроміч С. А.

## **СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ: СУЧАСНИЙ СТАН І ПРОБЛЕМИ**

Стимулювання збуту являє собою набір деяких дій, спрямованих на реалізацію товару, послуги чи вражень за короткий час. Ціль — термінові продажі. Стимулювання збуту містить у собі заходи:

- упакування, етикетку, ярлик;
- покупку з подарунком;
- покупку зі знижкою та купонами;
- вручення фірмових сувенірів;
- організація змагань, ігор, розіграшів, лотереї, конкурсів, вікторин тощо;
- демонстрацію можливостей товару, його дегустацію;
- проведення виставок, ярмарок та семплінгу — пропозицію зразків товару.

Виставки і ярмарки є частиною комплексу маркетингу і характеризуються комунікацією і прямим контактом між споживачами і продукцією. Саме тут споживачі одержують можливість наочно оцінити продукцію, одержати консультацію з її використання, порівняти її з продукцією інших виробників, заощадивши при цьому свій час.

Виставка та ярмарок — це комерційні заходи. Ще не так давно різниця між ними була в тому, що виставка носила просвітницький характер, а ярмарок носив, перш за все, комерційний аспект. Крім того, ярмарки проводяться в одному і тому ж традиційному місці (Лейпциг), тоді як виставки — будь-де і будь-коли. Проте, останнім часом різниця між виставками та ярмарками поступово зникає. Тепер і там, і там укладаються торгові угоди.

Стимулювання збуту містить у собі такі заходи, як картки лояльності — спеціальні облікові картки відвідування споживачем конкретного торговельного закладу; відповідна кількість відвідувань, зафіксована в даній картці, дає споживачу право на знижку чи безкоштовне придбання товарів.

Всі заходи в рамках стимулювання збуту розділяють на наступні види: вплив на покупця ціною; стимулювання грою; стимулювання подарунком; стимулювання послугою. В методі стимулювання грою лежить проведення гри, конкурси (спортивні або творчі), розіграші, лотереї. Створення творчої дружньої обстановки визначає ставлення покупця до магазину, покупець стає більш розташованим. Формується зворотний зв'язок. Стимулювання подарунком передбачає, що при здійсненні покупки покупець отримує заохочення у вигляді подарунка. Подарунок може вручатися в наступних випадках:

- кожному десятому, сотому і т.д. покупцеві (що сприяє збільшенню потоку покупців);

- при здійсненні покупки на певну суму (що забезпечує зростання середнього чека);

- при визначенні певних товарів або товарів конкретних торгових марок (що стимулює цільові продажі, тобто продажу конкретних товарів).

Метод стимулювання послугою передбачає надання покупцям додаткових послуг в якості мотиву для здійснення покупок. Крім того, такі послуги сприймаються покупцями, як особлива турбота про них, тому даний метод дозволяє не тільки стимулювати продажі, але і формувати сприятливий імідж магазину в свідомості покупців. Завдання магазину — запропонувати в якості бонусу додаткові послуги, які будуть розглянуті покупцем як прояв турботи про нього. Цей метод дозволить сформувати в свідомості клієнта привабливий образ продавця. Подібні дії призводять до проведення акції, в рамках якої знижується вартість на товар.

По-перше, процентна знижка на вартість товару. Активно використовується при необхідності збуту неліквідної продукції, на яку знизився попит. До методів стимулювання збуту продукції тут можна віднести різні рекламні кампанії в ЗМІ, Інтернеті, використання email-розсилки. Завдання — проінформувати максимум клієнтів.

По-друге, встановлення нової ціни товарної позиції. В даному випадку на ціннику розміщується стара і нова ціна — так покупець відразу бачить перевагу покупки тут і зараз. Аналогічно першому, цей спосіб вимагає проведення широкомасштабних рекламних акцій для підвищення ефективності.

По-третє, поширений такий прийом стимулювання продажів, як знижка на другу і наступну покупку. Завдання продавця в даному випадку зрозуміла — розпродаж непопулярного товару. Завдяки цьому методу відбувається поліпшення продажів товару і збільшення загальної суми покупки.

По-четверте, у сфері стимулювання продажів застосовують цінові знижки в конкретні години роботи торгового закладу або ж введення різних дисконтних програм з обов'язковим випуском дисконтних карт. Такі пластикові карти стимулюють покупців на те, щоб він прийшов в ваш магазин повторно за наступною покупкою.

Список використаних джерел:

1. Яроміч, С. А. Маркетинг [Текст] : навч. посіб. / С. А. Яроміч, Н. Е. Красностанова, П. А. Петриченко, О. І. Воронов. — Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2011. — 206 с.

2. Гупта, С. Золотые покупатели. Стоят ли клиенты тех денег, что вы на них тратите? [Текст] / С. Гупта, Д. Леманн. — Санкт-Петербург : Питер, 2007. — 208 с.

Ключові слова: стимулювання збуту, картки лояльності

Key words: sales promotion, loyalty cards





## **СЕКЦІЯ 3**

# **СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Бедрицкая А.С.  
студентка Академии управления при  
Президенте Республики Беларусь  
Руководитель: доц., к.г.н. Загорец И.В.

## **КЕЙС-ИНТЕРВЬЮ КАК СОВРЕМЕННАЯ ТЕНДЕНЦИЯ РАЗВИТИЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ MCKINSEY**

Компанию McKinsey (McKinsey & Company, Inc.) относят к крупнейшим консалтинговым компаниям в мире. Она была создана в 1926 г. в США и в настоящее время имеет более 120 офисов в городах более 50 стран мира, а штат насчитывает более 14000 консультантов [1].

Огромное внимание здесь уделяется интеллектуальным способностям претендента на должность и его личностным качествам. Под личностными качествами понимается характер, умение обосновывать своё мнение и работать в чрезвычайно напряженных условиях.

Выделяют 4 сферы, каждая из которых имеет принципиальное значение для достижения успеха в повседневной работе McKinsey: решение проблем, достижение целей, личный вклад в общее дело и лидерские качества.

Каждый кандидат проходит 3 этапа отбора:

1. Рассмотрение резюме;
2. Тестирование на выявление аналитических навыков;
3. Кейс-интервью [2].

В компании McKinsey данный этап проводится в один или два раунда в зависимости от потенциальной должности. Каждый из этих раундов включает в себя от 2 до 4 интервью, которые проводятся руководителями проектов или партнёрами компании. Кандидатам предлагается рассказать о себе (о своём образовании, опыте работы и достижениях) и решить конкретные бизнес-кейсы. После каждого раунда кандидат узнаёт коллегиальное решение интервьюеров. Каждое решение разъясняется и обосновывается.

Уникальность такой формы интервью в McKinsey в том, что кандидаты не конкурируют между собой за место в компании. Кандидатов сопоставляют со стандартами компании, а не друг с другом. В результате выбирают не определённое количество или процент лучших, а претендентов, которые соответствуют требованиям компании.

Люди, которые проходили интервью в данной компании, утверждают, что оно было на удивление абсолютно нестрашным, ненапряжённым, даже расслабляющим. Они пытались узнать получше своих интервьюеров так же, как те хотели познакомиться с кандидатами поближе. Удивительным показалось и то, как быстро они сумели почувствовать связь с организацией, как бы странно это ни звучало. Всё это говорит о том, что интервьюеры проделывают огромную работу, чтобы отбор был действительно тщательным и объективным, стараясь минимизировать влияние стресса, нервозности и других зачастую мешающих факторов на результат отбора. Наличие знаний и опыта в сфере

консалтинга не является определяющим фактором успеха в прохождении отбора в McKinsey. Цель интервьюера в данной компании — помогать кандидатам в течение всего интервью, давать им все необходимые сведения о McKinsey. Поток информации является двусторонним. Кандидаты не должны быть идеальными, они могут ошибаться или затрудняться с ответом во время интервью. В такой ситуации интервьюеры направляют их, помогают, создают дружелюбную, спокойную атмосферу.

Каждый кандидат может ознакомиться с примерами кейс-интервью на официальном сайте McKinsey. Все задания находятся в открытом доступе, а поскольку претенденты не конкурируют между собой за место, они могут обмениваться опытом, пытаться решить данные кейсы вместе, подсказывать друг другу и указывать направление действий. Практикуется поиск людей, которые уже проходили интервью на должность в этой компании и могут поделиться опытом и наработками. Главным при решении кейсов является структурное мышление. Опытные работники компании способны разложить на части абсолютно любую проблемную ситуацию и найти ключевую проблему и её оптимальное решение.

Кандидаты не должны заучивать решения и структуры, с которыми им приходилось сталкиваться ранее. Кейс не имеет единственного верного решения, именно поэтому на кейс-интервью большое внимание уделяется ходу мыслей кандидата, его подходу к выявлению ключевой проблемы и стратегии её решения. Кандидат озвучивает все свои мысли по данной ему проблеме. Приветствуются уточняющие вопросы, за которые кандидат может получить дополнительные баллы, если данные, полученные им из ответа, действительно помогают продвинуться в решении.

Таким образом, кейс-интервью является перспективной и эффективной тенденцией развития hr-менеджмента, позволяющей оценить креативность и структурность мышления кандидатов. Эти качества зачастую являются решающими для специалистов, работающих в условиях, когда поток информации непрерывно растёт, а условия постоянно меняются. Следует уделять больше внимания деятельности кейс-клубов и проведению кейс-чемпионатов, чтобы потенциальные будущие специалисты были подготовлены к деятельности в современных рыночных условиях.

Список использованных источников:

1. McKinsey&Company [Электронный ресурс] : — Режим доступа : <https://www.mckinsey.com>. — Заглавие с экрана.
2. McKinsey&Company: Россия [Электронный ресурс] : — Режим доступа : <https://www.mckinsey.com/ru>. — Заглавие с экрана.

Ключові слова: hr-менеджмент, кейс-інтерв'ю, консалтингова компанія  
Key words: hr-management, case-interview, consulting company

Беззубко Ю.І.  
студент Харківського  
національного університету ім. В. Каразіна  
Керівник: викладач Керей О.С.

## **ІНТЕРИМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НОВИЙ НАПРЯМ У МЕРЕЖЕВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ**

Менеджмент є сучасною наукою, яка постійно розвиває свою теорію та практику. Сучасний менеджмент має деякі особливості, які його відрізняють від традиційного. Це стосується насамперед появи наступних особливостей:

1) виникнення нових функцій, які багато в чому відрізняються від класичних функцій, а в деякому своєму прояві доповнюють функції традиційного менеджменту;

2) широке використання сучасних інформаційних технологій в процесі управлінської діяльності;

3) виділення нових спеціалізацій і напрямів у сфері менеджменту: інвестиційного менеджменту, маркетингового менеджменту, інноваційного менеджменту та інших.

Серед нових сучасних спеціалізацій менеджменту слід виділити широке розповсюдження інтерим-менеджмента, появу нових професійних інтерим-менеджерів. Перш всього потрібно уточнити саму назву нового напрямку в менеджменті. В дослівному перекладі «інтерим-менеджмент» означає тимчасовий менеджмент. Але більш правильним, на наш погляд, є точка зору І.В. Бондаренка, засновника компанії «Прогресивний менеджмент», який визначає interim-management як терміново-цільовий менеджментом [1].

Ця професія набула популярності у 70-х роках ХХ ст. під час кризи. Тоді до роботи почали залучати проектних менеджерів (деякі дослідники розглядають проектних менеджерів як окремий випадок інтерим-менеджменту). З 80-х років ХХ ст. інтерим-менеджмент став об'єктом дослідження. Серед основних особливостей професії інтерим-менеджера слід виділити наступні:

1. Робота полягає не лише в консультуванні, але і в роботі над вирішенням управлінських завдань, які спрямовані на впровадження змін; на поліпшення системи управління, створення нових перспектив для розвитку бізнесу, на тимчасову заміну топ-менеджерів, директорів та інших членів керівної команди; на стабілізацію ситуації під час кризи; на навчання персоналу новими, вузькоспеціалізованими технологіями, впровадження нововведень.

2. Тимчасовий менеджмент має низку переваг (складено з урахуванням [3]): 2.1. Швидкість залучення;

2.2. Висока кваліфікація, яка дозволяє отримати швидке і менш ризикове рішення проблемних завдань;

2.2. Не виникає «протидія недовіри» персоналу до змін;

2.3. об'єктивність підходу до ситуації, відсутність надають тимчасового менеджеру свободу дій і рішень і дозволяють сконцентруватися на пріоритетах бізнесу як такого;

2.4. Висока результативність роботи — робота на результат;

2.5. Вмотивованість: тимчасові менеджери зазвичай націлені на тимчасову кар'єру — з моменту підбору підходящої постійної кандидатури тимчасовий менеджер, як правило, втрачає інтерес до займаної посади.

Основні класифікаційні групи та їх характеристики менеджерів наведено у табл.1.

Таб. 1 — Класифікаційні групи тимчасових менеджерів (складено з урахуванням [2])

Класифікаційні групи	Характеристика основної діяльності
Прогресори	Мета діяльності — досягнення стійких позитивних змін, які продовжуються після того, як фахівець покине організацію
Терапевти	Мета діяльності — налагодження механізмів контролю
Замінники	Мета діяльності — заміняють відставних менеджерів і повинні підтримувати ефективність проекту.
Очисники	Мета діяльності — ліквідація факторів, які гальмують бізнес
Дизайнери	Мета діяльності — зміна «зовнішнього вигляду» компанії, роблячи її привабливою для інвесторів та потенційних покупців.
Могильники	Мета діяльності — закриття бізнесу

Професія Інтерим-менеджера стає перспективною і в Україні.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко И.В. Інтерим менеджмент — временное управление. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://interim-management.com.ua/>. — Назва з екрану.

2. Краковский С. Інтерим-менеджер. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://profitworks.com.ua/professii/menedzhment/interim-menedzher>. — Назва з екрану.

3. Матеріали сайту Прогрессивный менеджмент. Совершенствование управления и развития организаций. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.progressive-management.com.ua/>. — Назва з екрану.

Ключові слова: інтерим-менеджмент , управлінська діяльність

Key words: interim management, management activities

Бондарчук В. С.  
студент ОРІДУ НАДУ  
при Президентові України  
керівник: к.е.н. Майданюк С. І.

## АНАЛІЗ ПОПИТУ НАУКОВО-ТЕХНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ

**Постановка проблеми.** Актуальністю розгляду цієї проблеми є виникнення попиту на інновації та аналіз, а також як ми можемо оцінити ризик інноваційної діяльності. Та підвести підсумки про те, як виробляють науково-технічну продукцію.

**Ціль дослідження.** Ціллю дослідження є, те як виникають інновації та за яких умов, а також умови виникнення попиту науково-технічної продукції.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У теперішньому світі немає жодної країни в якій науково-технічна діяльність не набула б особливої ролі в розвитку науки, як системи знань. Також в економічній енциклопедії наведено, що «Науково-технічна продукція — закінчені й матеріалізовані результати наукових досліджень, проектно-конструкторських робіт, консалтингових та інжинірингових розробок, котрі являють собою товар, який може бути представлений на ринку науково-технічної продукції для подальшого використання у виробничій і невиробничій сфері з метою підвищення ефективності діяльності і забезпечення більшого прибутку» [2]. На наш погляд, науково-технічна продукція — це наслідок якогось винаходу, який в процесі опрацювання наукового дослідження набув попиту в якості товару, який можна висунути на ринок збуту, за умови потреби в використанні та вигоди. Можна замінити науково-технічну продукцію словом «інновація». Кожна науково-технічна або дослідницька продукція та інновації цілеспрямовані на подальший розвиток товару чи послуг, збільшений попит на цю продукцію та вигоду в майбутньому.

Причиною інновацій може бути в першу чергу потреба ринку. Більшість ідей, які вдало реалізуються на ринку, заохочуються попитом. Примхливі покупці примушують виробника не тільки употужнювати стандарти якості робіт, обслуговувань, але й перетворювати моделі, поліпшувати їх структуру, виробляти нові. Спонукальним поштовхом для нововведень є зміни зовнішнього середовища, які призводять до появи нових вимог або нових способів насолоди вже наявних вимог. Для підкорення ринку, підприємства щодаля більшою мірою мають діло з новими технологіями, що використовують як «наступальне озброєння».

Щоб почати процес формування ринку науково-технічною продукцією потрібен розвиток ринку в сфері інформаційного забезпечення, напрямом випуску реклами (бюлетені), появи мережі банків здібностей про різновидності цієї продукції, а також списків, прейскурантів, інформаційних матеріалів, тощо. Тому, з'являється необхідність в розробці методів економічних регулювань відносин на ринку стосовно виготовлення і поширення науково-технічної продукції на господарському, загальнодержавному, відомому рівнях.

Аналіз попиту на науково-технічну продукцію в угодах ринкової економіки має першокласне значення.

Аналіз затребуваності на інновації відбувається в таких напрямках:

1) виходить та (чи) здійснюється інновація або нова послуга;

2) аналіз попиту на інновації та систематичні з ним сервіси та вплив різноманітних чинників на них;

3) аналіз діяльності попиту на наслідки роботи підприємства;

Науково-технічна продукція має велике різноманіття форм. Це може бути та натурально-речова форма (приміром є продукція для людей) чи взагалі без форми (дозволи), відрізнятися за покликанням (для цілей кінцевого використання), різновидів товару. В результаті всього вище зазначеного аналізу попиту та появи бази інформації для його реабілітації має особливості в будь-якому конкретному інциденті.

Науково-технічна продукція має ризик при своїй появі, при тому дуже помітний ризик, який ніяк не обійти. Причиною цього є те, що сутність науково-технічної продукції накопичує зміни, які аналізуються як основа прибутку, а ходи і наслідки змін охоплюють суттєву частину деталей спричиненого ризику. В цьому випадку доцільне поводження поникає в ризику, який не ігнорують, а відповідній особі врахування щоб обґрунтувати заходи, що спрямовані на компенсацію чи попередження. Ризиком науково-технічного проекту є мірка сумніву в здобутті сподіваного ступеня вигідності при здійсненні науково-технічного проекту в конкретних домовленостях господарства.

**Висновки.** Отже, на наш погляд науково-технічна продукція дуже актуальна та її реалізація користується успіхом на сьогодні. Науково-технічна продукція виходить за межі пізнавального та робить нові відкриття, які служать світовому прогресу.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» [Електронний ресурс] від 26.11.2015 № 848-VII. — Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/848-19>. — Назва з екрану.

2. П'ятницька-Позднякова, І. С. Основи наукових досліджень у вищій школі [Текст] / навч. посібник. / І. С. П'ятницька-Позднякова. — Київ : Центр учбової літератури, 2003. — 116 с.

Ключові слова: науково-технічна діяльність, інновації

Key words: scientific and technical activity, innovations

Василевская А. А.  
Студентка Академии управления  
при Президенте Республики Беларусь  
Руководитель: доц., канд. геогр. наук Загорец И. В.

## **КОММУНИКАбельНОСТЬ КАК ОСНОВА ПОСТРОЕНИЯ БИЗНЕСА**

Исследования десятилетиями доказывают, что для работодателей важны не только профессиональные навыки, но и дополнительные знания и умения. Их называют «мягкими навыками» — soft skills.

«Soft-skills» — это приобретенные навыки, которые получают через дополнительное образование и личный опыт и используют для дальнейшего развития в профессиональной отрасли. Именно поэтому они так ценятся при приеме на работу.

Soft skills характерны следующие черты:

- здравый смысл и эмоциональный интеллект;
- ситуационная осведомленность. Это означает умение отслеживать, как развивается ситуация вокруг, умение рассматривать различные способы реагирования на ситуацию такими действиями, которые дадут наилучший результат для всех вовлеченных;
- адаптивность или гибкость, проявляющаяся в результативной работе в различных ситуациях, а также в умении переключаться с одной ситуации на другую.

Эти навыки помогают эффективно контролировать свое состояние, время, процессы. К soft skills относятся: коммуникация, управление собой, мышление, управленческие навыки, предпринимательские навыки.

В нашем информационном мире особое внимание нужно уделять умению коммуницировать. В эпоху интеграции виртуальной реальности во всех сферах жизни человека происходит постепенное угасание вербального общения. К сожалению, люди рассматривают электронную почту и интернет как средство, позволяющее избежать непосредственного общения с окружающими, что сказывается на нерезультативности ведения бизнеса.

Есть несколько вещей, которые необходимы всегда: это умение слушать, говорить и договариваться. Речь — это наиболее простой и эффективный способ донести до окружающих наши цели и желания [1, с.77].

Коммуникабельность постоянно присутствует в процессе переговоров, что ведет к взаимодействию во всех сферах, касающихся ведения бизнеса. При ведении переговоров важно держать эмоции под контролем, правильно использовать язык тела, тон и мимику, быть уверенным в своих словах и активно слушать.

Идеальные проявления компетенции:

- эффективно установленный контакт с собеседником вне зависимости от ситуации и социального статуса собеседника;



- способность конструктивно, интересно и быстро сделать самопрезентацию;
- умение поддержать разговор в любой ситуации;
- эффективный поиск сферы интересов собеседника и возможности взаимодействия;
- определение особенности собеседника и в соответствии с этим адаптация общения и поведения.

Для успешного ведения бизнеса и развития коммуникативных способностей нужно использовать возможности организаций альтернативного образования: посещение полезных и интересных мероприятий: мастер-классы, тренинги, семинары. А также заранее определить их качество и уровень спикеров.

Менеджер с сильными навыками межличностного общения умеет четко сформулировать свои потребности, свои ожидания к команде и окружению, а также внимательно выслушать, как другие формулируют свои потребности и ожидания. В переговорах важно, чтобы у каждого участника оставалось ощущение, что он был услышан и понят, и все это было проделано в уважительной и профессиональной манере, даже если участники не получают того, о чем заявили. В такой ситуации менеджер с сильными межличностными навыками понимает, когда и в какой момент можно взять на себя лидерскую роль, а когда стоит остановиться. Понимает, когда говорить, когда слушать, а когда предложить компромисс или консенсус.

Серьезные компании очень ценят сотрудников, умеющих правильно формулировать свои мысли, корректно и уважительно общаться с другими, слушать других, понимать и принимать другие точки зрения и реагировать на различные ситуации таким образом и такими способами, которые не оскорбляют чувства других людей — все это с большой долей вероятности гарантирует, что такие люди смогут хорошо работать в команде.

Профессиональная коммуникабельность нацеливает на успех. Коммуникабельность и стрессоустойчивость позволяют открыться, избавиться от закомплексованности, стеснительности. Дают уверенность и независимость, т. к. человек всегда найдет язык с окружающими, вне зависимости от происхождения. Это удовольствие от общения, это возможность саморазвития и реализации в различных областях. Адаптирует человека к обществу.

Список использованных источников:

1. Кинг Л. Как разговаривать с кем угодно, когда угодно, где угодно [Текст] / Л. Кинг. — Альпина Паблишер, 2011 г. — 208 с.

Ключові слова: м'які навички, комунікація, комунікабельність.

Keywords: soft skills, communication, communicative abilities.

Галенко К. А.  
студентка ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник: к.е.н. Майданюк С. І.

## **СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ МІЖНАРОДНОЇ МІГРАЦІЇ В УКРАЇНІ**

Україна завжди відзначалася значними переміщеннями населення, як в країні, так і за її межами. Не можна не зазначити, що будь-які міграційні процеси в державі значно впливають на всі сфери суспільного життя. Переважно міграція населення впливає на економічну сферу громадського життя. Люди незадоволені своєю роботою на Батьківщині цілеспрямовано шукають роботу за кордоном, яка не вимагає високих кваліфікацій. «Міграція населення — переміщення людей через кордони тих чи інших територій зі зміною місця проживання назавжди або на більш-менш тривалий час» [2]. Людей, які вчиняють міграцію називають мігрантами. Особи, які виїхали за межі країни — це емігранти, а люди, які переселилися в країну — іммігранти.

«Найпоширеніший поділ міжнародної міграції на шість різних типів потоків.

1. Переселенці на постійне місце проживання.
2. Зареєстровані трудові мігранти, а саме: тимчасові працівники.
3. Нелегальні (незареєстровані) переселенці, які не мають офіційного статусу в країні.
4. Шукачі притулку — особи, які перетинають кордони та подають заяву щодо отримання статусу біженця.
5. Особи зі статусом біженців» [3].

Еміграція за своєю тривалістю буває:

- довготривала з метою постійного проживання;
- тимчасова, якщо емігранти через певний час повертаються;
- сезонна — у певну пору року або на періодичні заробітки.

У наш час багато людей виїжджають з України в пошуках кращого життя. Згідно з даними Державної прикордонної служби України, від початку введення безвізового режиму з країнами ЄС на кордоні оформили 355 тисяч громадян України. «Найбільше українці прямували через кордон з Польщею та Румунією — майже 90 тисяч та 65 тисяч осіб відповідно. Загалом спільний кордон з ЄС перетнули 64 % безвізовиків» [1].

Існує низка чинників через які українці емігрують до інших країн. Вирізняють економічну та політичну еміграцію. Соціально-економічними причинами виступають, перш за все, загальна бідність і голод, які можуть бути наслідками військових дій у країні; природного лиха, екологічних катастроф та інших явищ, що впливають на життя та здоров'я людини.

Одна з головних соціально-економічних причин — безробіття та низький рівень життя населення. Згідно з даними Державної служби статистики України офіційно зареєстровано 378 тисяч безробітних осіб.

Відповідно, міграція населення має позитивні та негативні наслідки. Виділяють наступні негативні наслідки:

1. Висококваліфіковані робітники виїжджають за кордон та працюють на роботі, яка не відповідає їх кваліфікації. Відповідно, втрачають свої професійні навички.

2. Працюючи в іншій країні українці можуть зазнавати психологічного впливу.

3. Зниження народжуваності у молодих сім'ях. Як відомо, з даних Державної служби статистики України, смертність значно перевищує народжуваність.

4. Зростання цін на товари та послуги, зокрема на житло, змушують їхати на заробітки.

5. Загальна зневіра, набуття знань та традицій іншої держави.

Стосовно позитивних наслідків можна виділити:

1. Зменшення навантаження на ринок праці, зокрема зниження безробіття.

2. Можливість матеріального забезпечення сім'ї на Батьківщині, оплата лікування, навчання.

3. Розширення світогляду, набуття знань про розвиток економіки в інших країнах, вивчення іноземних мов.

Для зменшення еміграції населення влада України повинна вжити низку заходів. Головне, забезпечити людей робочими місцями та відповідною оплатою їхньої праці. Адже, коли люди продуктивно працюють, отримують хороший результат, то й країна буде розвиватися. Доречно згадати вислів Махатма Ганді: «Хочеш змінити світ — почни з себе».

Отже, значна еміграція висококваліфікованих робітників та незначна імміграція некваліфікованих негативно впливає на економіку України. У майбутньому міграція населення може призвести до кризи в промисловому, аграрному та інших галузях економіки, що є важливими для країни.

Список використаних джерел:

1. Державна прикордонна служба України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://dpsu.gov.ua/>. — Назва з екрану.

2. Регіональна економіка [Текст]: підручник : Є. П. Качан, Г. П. Баб'як, Л. П. Запорожан [та ін.] ; за ред. Є. П. Качана. — Київ : Знання, 2011. — 670 с.

3. Старинська, Т. Проблеми операціоналізації понять у контексті дослідження міграції населення [Електронний ресурс] / Тетяна Старинська. — Режим доступу : <http://social-science.com.ua/article/293>. — Назва з екрану.

Ключові слова: міграція населення, еміграція, причини, наслідки.

Key words: migration of population, emigration, causes, consequences.

Глушко А. О.  
студентка ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник: ст.викл. Томашевська М. В.

## **ФУНКЦІЯ ПЛАНУВАННЯ У СУЧАСНИХ СИСТЕМАХ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Функція планування визначає перспективу розвитку системи та її майбутній стан, обумовлює темпи, джерела, методи і форми розвитку операційної системи для досягнення наміченої мети у вигляді конкретних планових моделей, завдань і показників зі встановлення термінів виконання.

Планування — це засіб досягнення мети на основі збалансованості та послідовного виконання всіх виробничих операцій. Для збереження конкурентоспроможності підприємству необхідно прогнозувати місткість ринку, на якому він працює, та перспективи розвитку власного виробництва на декілька років вперед. Випуск кожного нового виробу, освоєння того чи іншого виду послуг потребує прогнозування на кожному етапі, починаючи з проекту, технічного завдання та закінчуючи випуском та реалізацією. Усе має бути пов'язане з економічними ресурсами підприємства, податковою системою, ситуацією на кредитному ринку, положенням на ринку та діями конкурентів, з ситуацією на зовнішньому ринку.

Реалізуючи функцію планування, підприємець аналізує стан організації, формулює майбутні цілі й завдання, розробляє стратегію дій. В операційному менеджменті за допомогою функції планування визначається, яку кількість товару може продати підприємство, як буде відбуватися процес виробництва (яке потрібно устаткування, як його краще розмістити, скільки буде вироблятися продукції протягом дня, тижня, кварталу, місяця), скільки буде потрібно ресурсів для виконання виробничої програми, скільки сировини потрібно закупити.

Функція планування визначає перспективу розвитку системи та її майбутній стан, обумовлює темпи, джерела, методи і форми розвитку операційної системи для досягнення наміченої мети у вигляді конкретних планових моделей, завдань і показників зі встановлення термінів виконання. Складовою функції планування є прогнозування.

Прогнозування — імовірнісна оцінка характеру змін або шляхів розвитку об'єкту управління, а також ресурсів і організаційних заходів, необхідних для досягнення очікуваних результатів [3, с. 57].

Терміни планування залежать від якості прогнозів, сфери економіки, специфіки підприємства, довжини виробничого циклу, життєвого циклу підприємства та продукту, що виробляється. За ознакою терміну планування в операційному менеджменті розрізняють такі види планів: довгострокові (понад 1,5 року), середньострокові (від 3 до 18 місяців) та короткострокові (від 1 дня до 3 місяців). Довгострокове планування конкретизує стратегічні прогнози випуску продукції, інвестиційні плани підприємства, що

забезпечують можливості такого випуску; планує загальну виробничу потужність підприємства.

Оперативне управління виробництвом являє собою складну організаційно-планову систему, в яку входять такі підсистеми: функціональна, по-елементна, організаційна. Функціональна підсистема визначає коло функцій, які має виконувати система оперативного управління виробництвом у межах певного часу на рівні підприємства [2].

Оперативне планування пов'язане з первинним обліком виготовлення продукції і рухом виробничого процесу. У процесі виконання плану треба постійно здійснювати оперативний облік, контроль і поточне оперативне регулювання ходу виробництва. Оперативний облік необхідний для координації і регулювання роботи виробничих підрозділів, запобігання і усунення можливих відхилень від графіків для рівномірного і комплексного виконання плану. Регулювання ходу виробництва полягає в усуненні відхилень від плану, ліквідації збою і відновлення ходу виробничого процесу згідно з календарним графіком.

По-елементна підсистема характеризує основні елементи системи оперативного управління: склад та кваліфікацію управлінського персоналу; математичне забезпечення завдань планування виробництва; склад та величину комплексу технічних засобів; склад календарно-планових нормативів; планово-облікові одиниці [1].

Організаційна підсистема характеризує побудову системи оперативного управління: на рівні підприємства — виробничо-диспетчерський відділ; на рівні цеху — виробничо-диспетчерське бюро; на рівні виробничої дільниці — планово-управлінський персонал.

Метою роботи операційного менеджера кожного підприємства є максимально ефективно задоволення запитів споживачів. При цьому його завданням є досягнення балансу між завантаженням виробничих потужностей та споживчим попитом, що здійснюється завдяки плануванню операцій.

#### Список використаних джерел:

1. Складові операційної системи: підсистеми перероблювальна, забезпечення, планування контролю [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.student-works.com.ua/kursovi/bjd/434.html>. — Назва з екрану.

2. Суть і мета операційного менеджменту [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.managerhelp.org/hoks-1626-1.html>. — Назва з екрану.

3. Капінос Г. І. Операційний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / Г. І. Капінос, І. В. Бабій. — Київ : Центр учбової літератури, 2013. — 352 с.

Ключові слова: планування, операційний менеджмент, система  
Key words: planning, operational management, system

Звягінцева Ю. В.  
студентка ОРІДУ НАДУ  
при Президентові України  
Керівник: к.е.н. Майданюк С. І.

## **ЗНАЧЕННЯ ВНУТРІШНІХ ТА ЗОВНІШНІХ КОНСУЛЬТАНТІВ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

На сьогодні сучасна ринкова економіка доволі нестабільна. Кризи, що охоплюють ту чи іншу структуру, не дають підприємству можливості стрімко розвиватись. А розвиток, у свою чергу, є неперервним процесом, який не може бути ідеалізованим. Тому підприємства на шляху досягнення своїх цілей, постають перед труднощами, для подолання яких необхідна допомога бізнес-консультантів.

У свою чергу розрізняють внутрішніх та зовнішніх консультантів. Зовнішні консультанти, можуть бути як індивідуальні консультанти поза організації, або окремі консультаційні фірми, які консультують керівників будь-яких організацій. До зовнішніх відносяться також і консультаційні професори, такі як лектора або інструктора з наукових робіт. А такі як, постачальники або продавці певної техніки відносяться до групи нетрадиційних послуг консультування.

Частіше на кожному підприємстві притаманні фахівці, які спроможні вирішити будь-яку проблему, але коли виникають питання, на розв'язання яких необхідні професіональні знання, якими не володіють працівники організації. Навчання вже наявного штату це немалий клопот, тому в таких випадках звертаються по допомогу до зовнішніх консультантів.

Основною перевагою зовнішніх консультантів є його незалежність. Згідно з лекціями Г. І. Фалецької можна розглянути такі позитивні сторони зовнішніх консультантів:

- володіння інформацією в різноманітних галузях;
- перенесення досвіду з однією організацією в наступну;
- отримання нових ідей згідно з поглядами на різноманітні проблемні ситуації.

Та негативні сторони:

- наданні послуги якість яких не гарантована;
- тому що консультант проводить обмежений час в організації, інформацією він обмежений;
- багато часу на ознайомлення з проблемою;
- сплата чималих коштів, за послугу та т. п. [1. с. 45].

У будь-якому разі, перевага консультативним послугам не вказує на некваліфікованість працівників. Згідно з публікацією на сайті консалтингової компанії: «... наш 9-ти річний досвід консалтингової діяльності підтверджує, що у 80 % випадків ефективність роботи зовнішнього консультанта залежить від тісноти співпраці зі штатними працівниками замовника» [2].

Внутрішні консультанти в першу чергу входять до штатного складу підприємства. Мають широкий діапазон знань про дану організацію і займаються вузьким колом діяльності. Один з основних факторів, що відрізняє їх від зовнішніх це залежність від єдиного джерела доходу. Але все одно переваг значно більше, наприклад:

- оплата таким консультантам відповідно менша;
- внутрішній консультант набагато швидке реагує на будь-які події в організації;
- продуктивність їхньої праці контролюється керівництвом;
- основні цілі це, насамперед, інтереси організації.

Відповідно притаманні їй такі негативні сторони:

- повна залежність від свого керівництва;
- через малий авторитет, внутрішні консультанти займаються не значними проблемами;
- професійне навчання потребує додаткових затрат.

Кожного разу на шляху до більш ефективного функціонування, організація виходячи зі своїх можливостей робить вибір, покласти на довіреного працівника зі свого штату, вкласти кошти на додаткове його навчання й мати хоч якийсь контроль. Або ж, скинути цей тягар на вже професійного працівника. Це звісно ж заощадить проміжки часу, але й потребує немалих затрат.

Отже, можна зробити висновок, кожна зі сторін матиме свої як позитивні так і негативні наслідки, в такому випадку необхідно розставити пріоритети. Якщо для організації є вкрай важливим заощадити час на вирішені певної проблеми, тоді зовнішній консультант буде доречним.

Але ж, можна витратити час, при необхідності додаткові кошти та навчити свого штатного працівника способам вирішення проблем, тим самим розвиваючи його й залучати інших. Адже, давати можливість розвиватись працівникам компанії, тим самим розвивати її саму.

Список використаних джерел:

1 Фалецька, Г. І. Конспект лекції з дисципліни «Логістичний консалтинг» для студентів першого року денної і заочної форми навчання спеціальності 073 Логістика [Текст] / Г. І. Фалецька. — Харків : ХНУМГ, 2017. — 66 с.

2 У практиці консультування є два види консультантів: зовнішні та внутрішні. Кому віддати перевагу? [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://www.saleprice.com.ua/ua/publications/internal\\_external\\_consultants.html](http://www.saleprice.com.ua/ua/publications/internal_external_consultants.html). — Назва з екрану.

Ключові слова: зовнішні консультанти, внутрішні консультанти  
Key words: call consultants, internal consultants

Кірпічніков М. А.  
учень 7(11)-Б класу  
Одеського НВК «Гармонія»  
Керівник: к.е.н., доц. Величко Т. Г.

## **ПРОКСЕМІКА. РОЛЬ ДИСТАНЦІЇ У СПІЛКУВАННІ**

Важливо дотримуватися правил ділового етикету, у тому числі, етикету в міжнародному бізнесі. При ділових переговорах особливою є організація і час спілкування. Американський антрополог Едуард Т. Холл був одним з родоначальників в галузі вивчення просторових потреб людини. На початку шістдесятих років він ввів термін «Проксеміка» (від англ. «proximity» — близькість), як область соціальної психології в якості особливої знакової системи — просторової та тимчасової [1, с.14]. Ідеться про комфортність дистанції між співрозмовниками, бо важливо, щоб усі співрозмовники почувалися вільно і невимушено [2]. У кожної людини є свій простір, який вона вважає своїм, ніби це продовження її фізичного тіла. Як зазначає доктор Холл, у кожного з нас навіть є чітко окреслений повітряний простір [1, с.14].

Не відомо чому, але представники різних культур, у міру наближення до екватору, надають перевагу більш контактному й тісному спілкуванню, навіть спостерігається більша кількість натовпу на вулицях. І навпаки, відстань між учасниками комунікативного акту може зростати від півдня на північ [2].

Кожна людина має намір структурувати власний мікропростір, який під час спілкування проявляється у культурі, походженні та власних бажаннях. Наприклад, просторова відстань між арабами та скандинавами, латиноамериканцями та канадцами, японцями та бельгійцями — різна. Неправильно обрана відстань відстань між людьми може трактуватися як вторгнення в особистий «життєвий простір», або ж як відчуженість, небажання йти на зближення, а для людей, схильних до агресії, характерна загострена чутливість до порушення особистісного простору [3].

Розглянемо зони ділової людини, за до дипломатичним протоколом.

1. Інтимна зона (від 15 до 46 см) — найголовніша, оскільки саме цю зону людина охороняє як свою власність. В цю зону дозволяється проникнути тільки тим особам, хто знаходиться в тісному емоційному контакті з нею. Це діти, батьки, чоловіки, близькі друзі й родичі. Понад інтимна зона — це підзона радіусом в 15 см, в яку можна проникнути тільки за допомогою фізичного контакту [1, с.15].

2. Особиста зона (від 46 см до 1,2 метра). Це відстань, що звичайно розділяє людей, коли вони знаходяться на офіційних прийомах, вечорах і дружніх вечірках [1, с.15].

3. Соціальна зона (від 1,2 до 3,6 метрів). На такій відстані тримаються від сторонніх людей, яких не дуже добре знають. Саме ця відстань найбільше підходить для ділових переговорів [1, с.15].



4. Громадська зона (більш 3,6 метри). Коли ми звертаємося до великої аудиторії, то найзручніше стояти саме на цій відстані від неї [1, с.15].

Відомо, що оратори часто зменшують дистанцію спілкування, щоб створити ефект довіри в слухачів, забезпечуючи тим самим «відкритість» спілкування [3]. Результатами спостережень є ще один висновок: людям не подобається мати за спиною неконтрольований простір. Тому, щоб почувати себе комфортно, треба намагатися зайняти таке положення, щоб не відчувати спиною пустоти, і дозволити співрозмовнику зайняти таке саме «безпечне» положення, щоб позбавити його неусвідомлених незручностей [3].

За даними естонського дослідника М. Хейдеметса, якщо лейтмотивом спілкування є суперництво, то люди сідають напроти один одного, а якщо кооперація — то поряд [3].

Під час вибору форми столу треба також враховувати психологічний аспект.

1. Т-подібний стіл, на чолі якого розташувався господар офісу, покаже явне домінування над гостем. І чим більші розміри такого столу, тим більше панування господаря відчувається. Тому, щоб розмова була на рівних с гостем, господар сідає навпроти співбесідника [2].

2. Квадратний за формою стіл, на думку А. Піза, сприяє атмосфері змагання і не викликає ніяку довіру. За таким столом рекомендується проводити тільки короткі обговорення [2].

3. Переговори за круглим столом ототожнюються з зустрічами більш неформального характеру, під час яких відбувається обговорення на рівних, існує вільний обмін думками [2].

4. Ще більш неформальний характер має розмова за журнальним столиком, особливо якщо під час розмови господар кабінету пропонує гостеві каву або чай. В дружній розмові питання, які безпосередньо пов'язані з бізнесом, можуть розглядатися тільки в найбільш загальному вигляді [2].

Таким чином, за позою партнера під час спілкування, дистанцією, на якій він перебуває, можна досить точно оцінити його настрій та наміри, і використовувати сигнали невербального спілкування з користю для себе.

Список використаних джерел:

1. Піз, А. Мова рухів тіла [Текст] : книга. / А.Піз, Б.Піз — КМ Букс, 2017. — 416 с.

2. Діловий етикет в міжнародному бізнесі! [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.megos.org.ua/etyket.5.4.html>. — Назва з екрану.

3. Особистісний простір [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://pidruchniki.com/17061002/menedzhment/osobistisniy\\_prostir](http://pidruchniki.com/17061002/menedzhment/osobistisniy_prostir). — Назва з екрану.

Ключові слова: близькість, дистанція, спілкування

Key words: proximity, distance, communication

Коняшина В. С.  
студентка ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник: к.е.н. Майданюк С. І.

## **НЕ ПРОСТО ЛІТЕРИ: ЩО ТАКЕ ЛЕТТЕРІНГ І ЧИ МОЖНА НА НЬОМУ ЗАРОБЛЯТИ?**

Створення малюнка підпорядковується одному правилу: «ніяких правил»! Найчастіше малюнок починається з центру аркуша, проте можна розпочати й з одного з кутів, і з кінця аркуша. Спонтанне малювання допомагає зняти напругу після важкого дня та заспокоює нерви. В Європі й в Америці картини в стилі леттерінг стали окрасою інтер'єрів, є одним з основних маркетингових шляхів сучасності, їх використовують в якості принтів для одягу та інших речей — на них добре заробляють.

В Україні леттерінг став популярний разом з приходом в країну Google та інших Інтернет-ресурсів. Саме там малюнки до свят, афіш, сайтів, оголошень виконуються в техніці леттерінг. Він зараз всюди: ви точно зустрінете його на вулицях, в журналах і навіть на обгортках продуктів.

В сучасності багато цікавих видів творчості народжуються на перетині двох-трьох, здавалося б, різних напрямків. І яскравий приклад цьому — леттерінг (від англ. «Letter» означає «лист, повідомлення» та «літера») — це єдина в своєму роді кількість літер, виготовлених (намальованих, вирізаних) для конкретної ситуації чи події. Ті, хто займаються леттерінгом, кажуть, що це «малювання букв». На відміну від мистецтва письма — каліграфії, леттерінг більше схожий на образотворче мистецтво, головним об'єктом якого є літери. В той час, коли каліграфія — це виключно рукописний напис, в якому всі букви повинні дотримуватися єдиного стилю. Леттерінг — це скоріше малювання, ніж чистописання, тому для створення використовують такі основні інструменти й матеріали: ручки або фломастери та звичайний папір, пензлі та фарби й щільний папір, крейду та спеціальні дошки, спеціальні маркери й кераміку, текстильні фломастери та тканину.

В історичній науці доведено, що фінікійський алфавіт, який з'явився близько трьох тисяч років тому, став основою для створення грецької, латинської та інших алфавітних систем. З часом, літери постійно видозмінювалися, і на сьогодні існують сотні варіацій в їх оформленні. З появою друкованих машин і, слідом за ними, комп'ютерів, з'явилися шрифти. Наперекір появі спеціальних машинних шрифтів, леттерінг продовжував розвиватися й широко використовуватися.

Леттерінг знайшов широке застосування в веб-сфері, його замовляють для створення сайтів, обкладинок, афіш, журналів, весільної поліграфії (запрошення, листівки, схеми розсаджування гостей тощо), при розробці логотипу для торгових марок, рекламних оголошень.

Ця сфера продовжує активно розвиватися, й тому завжди знайдуться люди, які захочуть замовити оформлення леттерінгом або навчитися

майстерності, саме тому в нашій країні організують курси, воркшопи, майстер-класи, де можливо дізнатися, як каліграфія й леттерінг можуть збагатити практику дизайнера й маркетолога, наочно побачити їх зразки в українському та світовому графічному дизайні та дізнатися, як розвиватися в цих напрямках. На практичній частині воркшопів можливо опанувати методи роботи з широким пером і закласти основу для освоєння італійського курсиву та інших технологій. Приклади курсів і воркшопів в Україні: «Каліграфія і леттерінг на основі Brush Pen» (3200 грн.), «Леттерінг від Рауля Алехандро» (5600 грн.), «Сучасна каліграфія та леттерінг» (2500—5650 грн.), воркшоп Олени Мишанської (800 грн.). Також відкриваються виставки робіт, присвячені культурі й навчанню української та європейської каліграфії: «Від розчерку до літери», «Арт і Я», «Живе слово», «Філософія каліграфії» та інші. Прибутковою справою також є написання посібників, підручників і блогів на тему леттерінгу.

Цей напрямок має широкий розвиток в рекламі, в оформленні ресторанів, подій, а також є сучасним хобі, який захоплює мільйони людей по всьому світу, в тому числі й в Україні. Працювати леттером — приємно та вигідно. Це один з видів фрілансингу — іншими словами, вам не потрібно підлаштовуватися під графік і перебувати в офісі цілодобово. Специфіка роботи в леттерінзі полягає в тому, що найчастіше майстер отримує одне замовлення у вигляді невеликих серій, виконаних в єдиному стилі.

Отже, рукотворні шрифти зараз знаходяться на піку своєї популярності. Багато брендів залучають відомих майстрів по леттерінгу для оформлення торгових марок або для створення свого фірмового стилю. За допомогою рукописного логотипа можна впізнати характер компанії чи бренду, як це відбувається з почерком кожної людини. Леттерінг доводить споживачам, що виріб був виготовлений не «на конвеєрі», а вручну. А для будь-якого продукту це безсумнівний плюс, коли люди бачать в ньому не тільки набір символів і заклик «купи мене», а й зусилля і любов, з якими бренд, послуга чи товар був створений.

#### Список використаних джерел:

1 Waddington, A. The Creative Calligraphy Sourcebook [Text] / Adrian Waddington. — London : Watson-Guptill Publications, 1996. — 144 p.

2 Богдеско, И. Каллиграфия [Текст] / Илья Богдеско. — Москва : Агат, 2005. — 176 с.

3 Клемінсон, Р. Каллиграфия. Рукописные шрифты Запада и Востока [Текст] / Р. Клемінсон. — Минск : Контент, 2008. — 220 с.

Ключові слова: брендинг, леттерінг, шрифт

Key words: branding, lettering, font

Крокун С.А.  
студентка Академии управления при  
Президенте Республики Беларусь  
Руководитель: доцент, к.г.н. Загорец И.В.

## **КРАУДФАНДИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ФИНАНСИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

В современных социально-экономических условиях существует ряд проблем, связанных с тем, что государство не всегда в силах обеспечить развитие социальной сферы. В связи с этим появилась необходимость создавать и развивать новые подходы формирования и поддержки ценностей социальной инициативы как элемента, который позволит аккумулировать ресурсы с целью решения и смягчения существующих социальных и экологических проблем посредством реализации социальных проектов. При этом очевидно, что необходимым элементом в организации и реализации таких проектов выступает финансовый капитал. В ситуации, когда привлечение средств при помощи кредитов и других традиционных источников финансирования невозможно или затруднено, руководители социальных проектов могут осуществить сбор средств благодаря инновационному способу финансирования — краудфандингу.

Краудфандинг наряду с краудинвествингом и краудсорсингом является одним из составных элементов краудэкономики, которую во всем мире определяют как реальную альтернативу кредитам и займам, при этом лишенную запросов и посредников. Краудфандинг (с англ. «финансирование толпы») — коллективное финансирование идей и проектов через интернет-площадки, которое поступает не из одного источника (например, фонд, банк, коммерческая организация), а от микроинвесторов, обычных людей. При этом люди, финансирующие проекты таким образом, либо ничего не ждут взамен кроме морального удовлетворения, либо заинтересованы больше в конечном результате проекта, либо объединяют свои ресурсы на безвозмездной основе с целью реализации существующих социально значимых проектов [1]. Отличительная особенность краудфандинга заключается в том, что для поиска и привлечения финансирования используются интернет-платформы, которые помогают получать как небольшие, так и относительно существенные инвестиции от огромного количества людей.

В Республике Беларусь краудфандинговые площадки появились недавно. На настоящий момент к площадкам имеющим социальную направленность можно отнести Ulej.by, организаторы которого в качестве аналога использовали популярную платформу Kickstarter с моделью «все или ничего», которая предполагает, что средства переводятся их соискателю только в том случае, если обозначенная финансовая цель будет достигнута, в противном случае средства возвращаются инвесторам. Существуют и другие сервисы поддержки проектов. Так, площадка Talaka.by помимо обозначенной выше модели «все или ничего» используется модель «все что собрано». Модель «все что собрано»

предполагает возможность получения всех собранных средств, вне зависимости от того была ли достигнута заявленная финансовая цель. Еще одна белорусская площадка Maesens.by представляет собой благотворительный аукцион встреч, где можно выставить встречу с собой на аукцион или выиграть встречу со знаменитостью, специалистом в какой-либо сфере или просто интересным человеком. Деньги, вырученные от продажи лота, идут на поддержку благотворительных и некоммерческих организаций, инициативных групп социально-культурных проектов, волонтерских групп, благотворительных мероприятий и акций [1].

Среди наиболее успешных краудфандинговых площадок, имеющих социальную направленность, стоит выделить платформу Sosense Crowdfunding, которая позволяет отдельным лицам и корпорациям оказывать поддержку влиятельным социальным предпринимателям и социальным компаниям по всему миру. Функционирование данной платформы основывается на осуществлении отношений между предпринимателями и их сторонниками на основе следующих форм: пожертвование, основанное на обратном обращении (дарители получают награду в удовлетворении, зная, как будут использованы их деньги), вознаграждение за вознаграждение (возможность выбирать размер своей поддержки и получать специальные льготы взамен), предложение предпродажного обслуживания (инвесторы получают готовый продукт в обмен на свои взносы), кредитная поддержка (инвесторы могут выбрать модель социального кредитования с минимальным процентом или без какого-либо интереса, или даже прощающий кредит, где они получают свои деньги только тогда, когда проект станет прибыльным) [2].

В Республике Беларусь обратная связь по итогам реализации краудфандинговых компаний пока слабо развита. На примере платформы Sosense можно отметить, что необходимо осуществлять также информирование, как о самом существовании такой формы финансирования, так и о реализации успешно профинансированных проектов таким образом. Это позволит увеличить значение и роль краудфандинга в нашей стране.

#### Список использованных источников:

1. Мелёхина, М. Краудфандинг в Беларуси : площадки, перспективы, мировой опыт [Электронный ресурс] / Мария Мелёхина. — Режим доступа : <https://myfin.by/stati/view/5478-kraudfanding-v-belarusi-ploshhadki-perspektivy-mirovoj-opyt>. — Заглавие с экрана.

2. The Sosense Crowdfunding Platform [Electronic resource]. — Access mode : <https://www.sosense.org/>. — Title from screen.

Ключові слова: краудфандинг, соціальне підприємництво

Key words: crowdfunding, social entrepreneurship

Літінська Є. О.  
Студентка ОРІДУ НАДУ  
При Президентові України  
Керівник: проф., к.е.н. Ростіянов Б. Ю.

## **РОЗКВІТ ЕКОНОМІКИ В ПЕРІОД ЦАРЮВАННЯ ЄЛИЗАВЕТИ ПЕТРІВНИ**

Всесвітня історія містить в собі неосяжну кількість типів правителів, хоча сьогодні по багатьом з них виникає питання — чи були вони насправді, чи існували взагалі, і в яких насправді роках за історичними датами — теж питання. Але за офіційної, і, вважаємо, в даному випадку — справжньої історією — дуже добре просліджується правління однієї з найодіозніших осіб тієї епохи цариці Єлизавети Петрівни, дочки Петра Романова і прибалтійки Катерини.

Економічний режим, який згодом був введений Єлизаветою, спирався, в першу чергу, на державні пріоритети, побудовані Петром Великим, — наприклад, він зберіг казенну монополію лише на смолу і поташ, останнє він «звільнив в народ». Надалі, за монополією на спирт була заснована тютюнова монополія. «Звільнив в народ» — мається на увазі, що цим займалася не держава, а підприємці, не звичайні, а наближені до царської особи (фаворити і не тільки). Окремо можна виділити фаворита Олексія Розумовського — її таємного, вінчаного з нею чоловіка, який був родом з України. На його прохання Єлизавета відвідала Київ і відновила гетьманство на Україні, що обіцяло їй чималі пільги в економіці. Останнім гетьманом з 1750 р. став молодший брат фаворита Кирило Розумовський.

З усіх прагнень і звершень імператриці Єлизавети Петрівни, ми чітко бачимо прагнення до розвитку і зміцнення економічної імперії. Адже вже відомо, що Російська імперія на той момент володіла неймовірними природними багатствами, які «на вагу золота» цінувалися в Європі, та в інших країнах світу. Колосальний попит на високоякісне вітчизняне залізо стимулював розвиток важкої промисловості в цілому і її металургійної та добувної галузей. Розширилися можливості комерції.

«Вже в перші місяці правління Єлизавети Петрівни у соціальній політиці були вжиті заходи щодо полегшення податного тиску. Подушна подать на 1742 і 1743 рр. була знижена на 10 коп., а також прощені недоїмки за період з 1719 по 1730 року й ліквідована Доїмочна комісія, безуспішно намагалася ліквідувати заборгованість. У 1742 р. були прощені недоїмки за час до 1747 р. загальною сумою на 2,5 млн. руб., також подушна подать з 1750 по 1754 року і в 1757, 1758 рр. знижувалася на 3 – 5 – 8 копійок, а в 1756 р. були скасовані недоїмки по рекрутської повинності і збору коней для потреб армії» [1, с. 43].

«Під керівництвом Єлизавети були розроблені вигідні проекти економічних і фінансових реформ, такі як:

- У 1755р. був виданий новий Митний статус і введений новий митний тариф. В результаті цього на товари, що ввозяться з-за кордону, збільшувалося мито і державна скарбниця навіть виграла від цього надходження від збору мит збільшилася на 200 тис. рублів.

- У 1754 р. були засновані Дворянський і Купецький банки в Російській імперії, що сприяло розвитку економіко-фінансової системи країни. Банки давали кредити під 6 % річних, а лихварі — під 20 %.

- У 1744—1747 рр. був проведений перепис населення і впорядкована система оподаткування. П.І. Шувалов прагнув перенести тяжкість прямого оподаткування на непрямі податки. Постійно підвищувалися ціни на сіль та інші продукти першої необхідності» [2, с. 78 ].

З 1752 року уряд прийнявся вводити в Російській імперії, а саме в Астраханській і Оренбурзькій губерніях розведення шовкопрядів, в результаті шовкові фабрики швидко розмножилися, особливо в Києві. На думку Єлизавети, місцеве виробництво могло б задовольнити внутрішнє споживання шовку. Що і було підтверджено економічною практикою. Розведення шовкопрядів, а разом з цим великі посадки шовковиці культивувалися до 1990 року, навіть до розпаду СРСР. Сьогоднішня Одеська область, а точніше Білгород-Дністровський район (Акерман) — цьому приклад. Займалися місцевим землеробством в основному німецькі переселенці. Весь південь був засаджений виноградниками, хмелем і шовковицею. Нитки шовку відправлялися в країни узбережжя Чорного моря і до Києва, і в Москву на фабрики шовку і тафти, на вироблення матерій «в англійському смаку», а хміль використовували за прямим призначенням.

Виходячи з вищеперерахованого, вважаємо, що період правління Єлизавети Петрівни став часом справжнього розвитку науки і мистецтва. Суспільство мало змогу відчути себе загальноєвропейською частиною, здатною на рівних з іншими народами створювати шедеври в будь якій сфері діяльності. В цілому всі управлінські економічні дії, застосовані Єлизаветою і її урядовцями, тобто Сенатом, а також особисто Петром Шуваловим, братами Розумовськими та іншими не менш значущими фаворитами мали своєчасний і прогресивний характер, вони не тільки були спрямовані на збереження в промислових і комерційних питаннях системи «розумного втручання держави», а й надали політичну та економічну стабільність двадцятирічному царюванню Єлизавети Петрівни.

Список використаних джерел:

1. Петухова, Н. Е. История налогообложения в России IX—XX вв.: учеб. пособ. для студ. вузов / Н. Е. Петухова; Финансовая Академия при Правительстве РФ. — М. [Текст] : Вуз. учебник, 2008 . — 416 с.

2. Валишевский К.Ф. Елизавета Петровна. Дочь Петра Великого (1849—1935 гг.)/К.Ф.Валишевский [Текст] // Историческое сочинение "Елизавета Петровна", Терра, 2003. — 440 с.

Ключові слова: правління, економічні реформи, Єлизавета Петрівна  
Key words: rule , economic reforms, Elisabeth Petrovna

Небога К. Ю.  
студентка ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник: к.е.н. Майданюк С. І.

## **ШАХРАЙСТВО В СФЕРІ СТРАХОВУВАННЯ: ПРИЙОМИ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ ТА ЗАХОДИ ЇХ ПОПЕРЕДЖЕННЯ**

Існування якісного ринку страхування є важливим аспектом соціального та економічного життя суспільства. В Україні цей сектор знаходиться на ранній стадії свого розвитку, але вже має певні проблеми. Однією з них є криміналізація самого ринку, проявом якого є шахрайство в сфері страхування. Що ж саме мається на увазі під цим терміном? Законодавство України не дає визначення цього поняття, проте звертаючись до праць наукових дослідників, можемо прослідкувати спільні риси. Так, В. Л. Пластун визначає страхове шахрайство, як: «...протиправну поведінку суб'єктів договору страхування внаслідок чого суб'єкти договору страхування отримують можливість незаконно і безоплатно обертати капітал на свою користь» [1, с. 127]. О. І. Барановський зазначає, що «...з одного боку вона спрямована на здобуття страхувальником страхового відшкодування шляхом обману або зловживання довірою, або внесенням меншої, ніж необхідно, при нормальній оцінці ризиків, страхової премії, а також приховуванні важливої інформації при висновку або в період дії договору страхування. З іншого боку — це відмова страховика від виплати страхового відшкодування без належних, зазначених в законодавстві, правилах страхування, причин» [3, с. 475]. Як бачимо, від даного виду правопорушення страждають як страхові компанії, так і особи, що користуються їх послугами. Хотілося б більш детально розглянути саме другу групу постраждалих.

Отож, як клієнт страхової компанії може потрапити у «страхову халепу»? Першою і найчастішою причиною є поверхневе ознайомлення з документацією. В міру своєї правової неграмотності або навіть звичайної неуважності, багато людей і сьогодні страждають від такої знайомої всім ситуації. Страховик користується цим, і вводить в текст майбутнього договору велику кількість двозначних формулювань та інших «підводних каменів», які надалі застосовує на свою користь.

Наступний спосіб: страхова компанія видає клієнтові фальшивий поліс. Так, шахрай пропонує вам підписати договір з відомою та «надійною» страховою компанією, використовуючи при цьому власноруч надрукований бланк полісу цієї ж фірми, підробляючи печатку та після підписання фальшивого договору, одразу забираючи перший страховий внесок. А довірливий клієнт в той час навіть не здогадується про обман.

Також, мабуть, кожен неодноразово чув про ситуації раптового зникнення страхових компаній. Особливо це стосується сфери довгострокового страхування. Так, можна навести приклад 2016 року, коли зі страхового ринку



зникла українсько-австрійська страхова компанія «ЕССО insurance», яка до 2013 р. входила до топ-15 найбільших страховиків життя в Україні [2]. Після цього вона поступово перестала виплачувати внески та вже станом на 2016 рік її борг становив понад 50 млн. грн. В даному випадку, бачимо, що стандартні поради щодо перевірки страховика на надійність та якість не завжди є ефективними та ризик невиклати існує постійно.

Ще одним способом обману клієнта є невиклата під заздалегідь спланованим приводом. Самим приводом може бути: несвоєчасне повідомлення про страховий випадок, неправильно оформлений поліс, відсутність довідки відповідних органів про настання страхової події й т. ін.

Існують випадки, коли страхувальник порушує умови договору через неякісно надані послуги кол-центрів страхових компаній. Так, оператори можуть вам дати поради, які суперечать самому договору. І не важливо, було зроблено це через професійну недбалість або навмисно, наслідки таких дій вам доведеться вирішувати самотійно.

Тож, як покращити ситуацію на страховому ринку у питанні превентивної політики? Перш за все, необхідно ввести чітке визначення страхового шахрайства на законодавчому рівні, адже відсутність його дозволяє страховим компаніям постійно маневрувати у таких справах. Можна звернутися до досвіду іноземних держав і створити відповідні органи нагляду за цією ситуацією. Так, наприклад, в Канаді було спеціально створене Страхове Бюро Канади, а в США — Бюро з випадків шахрайства. Також варто самотійно перевіряти страхові компанії. Для цього зараз навіть існують спеціальні пошукові сервіси (такі як МТСБУ), де міститься інформація про компанію та ведуться «чорні списки» страховиків. Отже, проблема якісного надання послуг страхування в Україні залишається відкритою і потребує уваги та неодмінного вирішення.

#### Список використаних джерел:

1 Барановський, О. І. Відмивання грошей : сутність та шляхи запобігання [Текст] / О. І. Барановський. — Харків : Фортуна, 2003. — 473 с.

2 Зникла страхова компанія, яка винна українцям понад 50 млн. грн. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://np.pl.ua/2016/04/znykla-strahova-kompaniya-yaka-vynna-ukrajintsyam-ponad-50-mln-hrn/>. — Назва з екрана.

3. Пластун, В. Л. Проблеми страхового шахрайства та практика його уникнення [Текст] / В. Л. Пластун // Економіка : проблеми теорії та практики : Збірник наукових праць. — Випуск 254 : В 6 т. — Т. II. — Дніпропетровськ : ДНУ, 2009. — С. 477—488.

Ключові слова: страхове шахрайство, страховий випадок  
Key words: insurance fraud, insurance case

Нестер Д. І.  
Студентка ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник: к.е.н. Майданюк С. І.

## **РОЛЬ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ**

В даний час для створення емоційної та стресовій стійкості в будь-якої людини або працівника, необхідно перш за все, розвиток в ньому навичок тайм-менеджменту. Успішне застосування методик і технік тайм-менеджменту дозволить підвищити рівень компетентності індивіда або співробітника в частині управління своїм власним часом.

Відповідно до принципу Парето, лише 20 % всіх справ призводить до 80 % бажаного результату. Отже, використання часу співробітників необхідно раціоналізувати таким чином, щоб спрямувати всі свої головні зусилля саме на ті 20 % заходів, які дадуть 80 % приросту ефективності організації. В ролі контролера за використанням робочого часу співробітників може виступати економіст, нормувальником і т. ін., використовуючи при цьому методи фотографії робочого часу, хронометражу, фотохронометражу, діаграми Ганнта.

Основними та найбільш поширеними методиками для управління часом є такі:

1. Система постановки цілей SMART. Кожна з поставлених перед людиною цілей повинна бути конкретною (S), вимірною (M), досяжною (A), актуальною (R) і мати чітко обмежені часові рамки (T).

2. Методика ABC-планування виділяють три категорії справ: А — найважливіші, Б — важливі і С — справу найменшої важливості.

3. Матриця «Ейзенхауера» реалізується шляхом настройки пріоритетів і категорій (ABCD). Категорія А — це термінові та важливі справи, В — термінові, але не важливі, С — не термінові, але важливі справи, D — не термінові та неважливі справи.

4. Метод «Цілі — Цінності», в даному методі складається матриця, де по вертикальній осі вказується цілі, а по горизонтальній — цінності. У кожен елемент цієї матриці проставляють певне число балів, які потім підсумовують. У підсумку «перемагає» мета набрала більшу кількість балів і має більшу кількість цінностей для людини.

5. Метод «Помідора» пропонує розбивати завдання на 25-хвилинні періоди, звані «помідорами», супроводжувані короткими перервами. У цьому методі обов'язково використовується таймер і жорстка самодисципліна.

6. Метод «П'яти пальців» використовується для щоденного підсумкового або проміжного контролю над виконанням певних завдань.

Метод ABC зарекомендував себе, як найбільш простий і продуктивний метод для досягнення позитивного результату. Метод ABC-аналізу призначений для сортування найбільш важливих справ і відсіювання всього непотрібного, що відволікає або веде вбік від досягнення основної мети.

По суті, в даній методиці об'єднані Матриця Ейзенхауера і Принцип Парето. Перше поняття описує важливість того чи іншого завдання на момент аналізу. Друге — визначає кількість часу, який може бути витрачено на виконання завдання відповідно до її «терміновістю / важливістю».

Група А — справи, які мають значний вплив на ваше майбутнє та обов'язкові до виконання: «термінові та важливі справи». Це першорядні та невідкладні справи, які слід виконувати саме вам, тому, що вони найбільш складні та підлягають виключно вашому виконанню. При те, що дані справи вимагають безпосередньої уваги, а вклад їх у досягнення мети становить близько 65 %, витратити на виконання цих справ потрібно лише близько 15 % часу.

Група В — справи, що не мають критичного значення в поточний момент, але мають істотне значення для досягнення мети. Їх частка в структурі справ, необхідних для досягнення мети, становить 20 %. Істотною відмінністю справ з даної групи є те, що більша частина завдань з цього списку можуть бути делеговані. Час, який потрібен для виконання справ з групи В, становить також близько 20 % від загального обсягу.

Група С — справи, які класифікуються як «текучка». По матриці Ейзенхауера вони відносяться до «неважливих і термінових» і «неважливих і не термінових». Це — пожирачі часу. На них йде близько 65 % часу. Їх частка в досягненні мети лише 15 %.

Дана методика дозволяє:

- зарезервувати час для виконання ключових завдань, у разі необхідності коригування або перевірки;
- диференціювати поточні та майбутні завдання по пріоритету;
- справи з найменшим пріоритетом виключити з кола справ.

Застосовуючи в своєму житті вище перераховані та інші методики управління часом можна домогтися високих результатів і ефективності. Але не можна навчитися керувати часом не цінуючи при цьому свій час і час інших людей!

Список використаних джерел:

1. Мищенко, Е. С. Тайм-менеджмент и его роль в эффективном управлении персоналом организации [Текст] / Е. С. Мищенко, Н. В. Дубровская // Вопросы современной науки и практики, Университет им. В. И. Вернадского. — 2012. — № 3 (41). — С. 208—211.

2. Высказывания, афоризмы и цитаты о времени [Электронный ресурс]. — Режим доступа : [http://www.wisdoms.ru/tsitati\\_pro\\_vremja.html](http://www.wisdoms.ru/tsitati_pro_vremja.html). — Заглавие с экрана.

Ключові слова: матриця, метод, тайм-менеджмент

Key words: matrix, method, time management

Опенкіна В. О.  
Студенка ОРІДУ НАДУ  
При президентові України  
Керівник: к.е.н., Бутенко Т. В.

## ПОДАТОК НА РОЗКІШ

Після прийняття Податкового кодексу в Україні діє 135 платежів (податків, зборів та інших обов'язкових платежів) — що є найгіршим показником у світі. Міністр фінансів Наталія Яресько назвала існуючу податкову систему «складною, незрозумілою, суб'єктивною і корупційною» (грудень 2015).

Податок на нерухомість — податок на земельні ділянки, будівлі, споруди, житлові та нежитлові приміщення, відособлені водні об'єкти, ліси. Існує більш ніж в 130 країнах світу.

Податок стягується з власників квартир площею не менше 60 квадратних метрів і будинків площею від 120 квадратних метрів. Якщо у власності і будинок, і квартира — податок стягується при загальній площі не менше 180 квадратів.

При цьому платити потрібно за кожен «зайвий» квадрат понад цю норму. Місцева влада може збільшувати норму, наприклад, стягувати податок з квартир площею не від 60, а від 80 квадратів. На рис. 1 показано графік коштів, які потрібно сплатити за кожен зайвий квадратний метр та зміни цих сум відповідно з 2015 по 2018 роки.

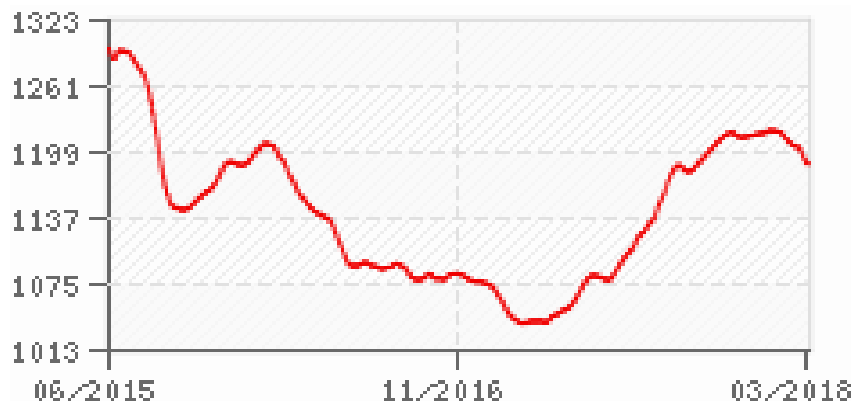


Рис. 1 — Графік коштів за зайві квадратні метри

Податок на нерухомість в 2018 році буде нараховуватися на житло, що має площу понад так званої пільгової площі, встановленої законодавством, Квартира — понад 60 м<sup>2</sup>, Приватний будинок — понад 120 м<sup>2</sup>, Квартира і приватний будинок (у разі їх одночасного перебування у власності фізособи цілком або частинами) — понад 180 м<sup>2</sup>.

У разі якщо квартира або будинок належать кільком власникам, то тут є 2 варіанти: платити за «зайві» метри той власник, на якого житло зареєстровано в держреєстрі; Кожен власник платить за «зайві метри» в своїй частині житла (якщо вона виділена в натурі і зареєстрована окремо на кожного в держреєстрі).

Для власників квартир площею понад 300 м<sup>2</sup> і приватних будинків більше 500 м<sup>2</sup> нарахований податок на нерухомість додатково збільшується на суму в 25 тисяч гривень.

Уникнути цього «податку на розкіш» можна тільки якщо приміщення належить декільком власникам і кожен платить податок за свою частину.

Наприклад за нерухомість в Чорнобильській зоні відчуження, гуртожитки, аварійне житло платити податок не доведеться. До того ж, відповідно до закону не обкладається майно сиріт та одиноких матерів і батьків виховують дитину інваліда. Так само не потрібно платити податок на будівлі промисловості, зокрема виробничі корпуси, цехи. Складські приміщення промислових підприємств. У Києві власнику квартири в 100 кв м доведеться платити за 40 зайвих квадратних метрів (2017 рік — 551 грн., 2018 рік — 900 грн.)

У цьому році 1 % від мінімалки з кожного зайвого метра будуть стягувати в Києві, Львові, Чернівцях, Тернопіль, Луцьк, Ужгород, Черкаси, Полтава, Херсон, Чернігів і Миколаїв. 2 % від мінімалки — Одеса, Дніпро, Харків, Запоріжжя, Суми.

Я за те, щоб ввести податок на розкіш — не на виробництво, а на споживання. Я вважаю, що ми могли б визначити норму власності в 80—100 метрів житла і пів гектара землі на одного громадянина. Якщо у людини власності більше, він повинен платити податок на розкіш.

І відразу земля подешевшає, і дома, тому що багато людей не зможуть відзвітувати, звідки у них стільки власності.

#### Список використаних джерел:

1. Про податок з доходів фізичних осіб [Текст] : Закон України від 27 лист. 2003 // Відом. Верховної ради України — 2003, — № 37, — ст. 308
2. Про податок на прибуток підприємств і організацій [Текст] : Декрет Кабінету Міністрів України від 26.12.1992 № 12-92 // Відом. Верховної Ради України. — 1993, — № 10. — ст. 76.
3. Гринюк, Р. М. Розвиток системи прямого оподаткування в Україні [Електронний ресурс] / Р. М. Гринюк // Моделювання регіональної економіки. — 2011. — № 1. — С. 280—286. — Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre\\_2011\\_1\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre_2011_1_36). — Назва з екрану.

Ключові слова: податки, податкова система України, податок на розкіш  
Key words: taxes, tax system of Ukraine, tax on luxury

Пульча Д. О.  
Студент Одеського національного  
політехнічного університету  
Керівник: д.е.н., професор Добрянська Н. А.

## ТЕНДЕНЦІЇ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

В даний час продовжують розвиватися як практика, так і теорія менеджменту. При цьому зміни в практиці менеджменту призводять до відповідного розвитку теорії. У той же час розвиток теорії в свою чергу чинить вплив на практику менеджменту. Люди, що керують іншими людьми, приймають рішення, базуючись на власному уявленні про управління, про засади менеджменту і про технології впливу на об'єкт управління [1].

У цьому сенсі теорія менеджменту як би передує практиці. У той же час теорія розвивається у відповідності з практикою управління, так як реальні закономірності в управлінні спочатку затверджуються на практиці, а лише потім описуються теорією. Практика сучасного менеджменту змінюється насамперед під впливом змін в економіці.

Однією з фундаментальних особливостей сучасного економічного життя є прискорення динаміки процесів, збільшення темпу змін. Зміни стосуються як технологій, асортименту і якості товарів, що випускаються, і послуг, так і способів організації багатьох економічних процесів. В цих умовах необхідно швидко перебудовувати все управління процесами, щоб забезпечувати високий темп пристосування до постійно і швидко мінливих процесів. В даний час кожна організація відчуває відчутні впливи динамічно мінливого зовнішнього середовища [1].

Ці дії можуть носити різний характер: конкуренти почали виробляти ту ж саму послугу за новою технологією з меншими витратами; з'явилася нова послуга, що забезпечує у споживача більший попит; змінився курс валют; інфляція знецінила весь отриманий прибуток; облікова ставка відсотка підвищилася і т. д.

В таких умовах необхідно засобами управління забезпечити гнучкість організації, її адаптивність і ефективну пристосовність.

Нові підходи до управління переносять акцент управлінських впливів на інноваційні процеси, комунікації, маркетинг, розвиток інтелектуального капіталу. Адаптація, пристосовність стали життєво важливими і необхідними властивостями будь-якої організації [2].

Зовсім особливий розвиток отримує менеджмент в реорганізації і реформуванні всього комплексу процесів функціонування сучасної організації. Саме їх виділення, подання, позиціонування, не кажучи вже про кореспонденцію і кооперації, в принципі неможливі без фундаментально поставленого і повсюдно застосованого механізму супроводу.

Тільки такий механізм здатний детерміновано, поетапно й послідовно супроводжувати постановку і вирішення цієї складної, багатофакторної моделі.

Сучасний менеджмент активно розвиває теорію регулювання як оперативного інструментарію реагування організації на зміну ситуації. Весь спектр можливостей модернізації, реорганізації, реформування організації представляє виключно актуальний напрям розвитку теорії менеджменту.

Конкретне, практичне втілення мобілізації ресурсів організації отримується в спеціально розроблених науково-виробничих продуктах та найбільш повно відображає комплексне використання ресурсів розвитку менеджменту.

У визначенні, поданні та розробці не тільки інноваційних, але і більшості складних завдань функціонування сучасної організації використовуються особливості побудови та застосування процедур супроводу [3].

Зовсім особливий розвиток отримує менеджмент в реорганізації і реформуванні всього комплексу процесів функціонування сучасної організації. Альтернативність інноваційного та прикладного використання є наочним прикладом ініціації менеджментом нових процедурних рішень у виробничій, економічній, соціальній та інших підсистемах організації.

#### Список використаних джерел:

1. Баришніков Ю.Н. Короткий курс лекцій з дисципліни «Менеджмент» / Ю.Н.Баришніков, А.Л.Гапоненко <https://student.com.ua>

2. Добрянская Н.А. Финансирование развития диверсификации агропродовольственной сферы / Н.А. Добрянская, В.В. Попович// АПК: экономика, управление, г. Москва, — № 9. — 2013. — С. 82 — 86.

3. Добрянська Н.А. Еволюція диверсифікації виробництва, мотиви та її цілі [Електронний ресурс] / Н.А. Добрянська, А.А. Нікіфорчук // Ефективна економіка. — 2013. — № 9. — Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua>

Ключові слова: управлінські аспекти, комунікації, менеджмент

Key words: managerial aspects, communication, management

Пушкар В. В.  
студент ОРІДУ НАДУ  
при Президентові України  
керівник: к.е.н. Майданюк С. І.

## **БЕЗУМОВНИЙ ОСНОВНИЙ ДОХІД — СВІТОВИЙ ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ**

На сьогодні це надзвичайно актуальна тема, тому що це питання гостро обговорюється в багатьох країнах світу. Деякі країни вже впровадили такі регулярні виплати своїм громадянам, тому нам варто вивчити проаналізувати ідею такої соціальної концепції.

Почнемо з роз'яснення самої теми нашого дослідження: «Базовий дохід — форма соціального забезпечення, згідно з якою кожен громадянин повинен мати законом гарантований безумовний мінімум грошового забезпечення, який виплачується державою або місцевим органом самоврядування, на додаток до будь-якого доходу отриманого деінде» [1].

В таких країнах як: Німеччина, Індія, Італія, Канада, Намібія, Нідерланди, США, Уганда, Фінляндія, Франція, Швейцарія вже впровадили або запустили пілотні програми з впровадження БОД і запевнились в тому, що це гарант безпеки для громадян, а не породження утриманства.

Безумовно, як і у кожній концепції, концепція базового доходу має свої плюси та мінуси. Отже, почнемо з плюсів: вирішить проблему бідності, технологічного безробіття, зменшить проблему економічної нерівності, знизить витрати на адміністрування соціальних програм, тому, що не потребує перевірки строку придатності, дозволить людям займатись улюбленою справою, тому що вибір професії вже буде залежати не від ринку, а від власних вподобань, а також багато різних позитивних перетворень, які ми зможемо відчувати після впровадження БОД, такі як суттєве зниження рівня злочинності, зменшення соціального невдоволення громадян та політичного напруження в країні, зниження рівня заборгованостей за комунальні послуги.

Мінуси програми безумовного основного доходу: важко впровадити та реалізувати в умовах поточної політичної ситуації, система потребує великих грошових витрат, може стати причиною масового приїзду мігрантів, зменшує стимул працювати у деякій частини населення.

Ми вважаємо, що переймаючи досвід Аляски, в Україні можливе впровадження безумовного доходу, як своєрідних дивідендів для громадян за всі природні ресурси з котрих держава отримує дохід. Наведемо розрахунки вартості впровадження БОД для України.

Безумовний дохід для кожного громадянина країни, який досяг 18 років, відповідає рівню мінімальної заробітної плати. Громадянам, які не досягли 18 років передбачається виплата 75 % від суми.

У такому разі зазначимо, за даними Державної служби статистики України з таблиці розподілу постійного населення України станом на 1 січня



2017 року: населення віком до 18 років складає 7 615 606 осіб, населення віком 18 років і старше складає 34 799 299 осіб.

За даними Закону України про Державний бюджет України на 2017 рік згідно статтею 7 встановлено прожитковий мінімум на місяць у розмірі: для основних соціальних і демографічних груп населення на одну особу в розрахунку на місяць у розмірі з 1 січня 2017 року — 1 544 гривні, з 1 травня — 1 624 гривні, з 1 грудня — 1 700 гривень. Використовуючи зазначені дані розрахуємо розмір безумовного доходу в Україні. Пропонуємо встановити БОД у розмірі — 1 700 грн. для осіб віком 18 років і старше та 75 % від суми для дітей віком до 18 років, що становить — 1 275 грн. Таким чином витрати держави на БОД становитимуть: для дорослого населення — 59 158 808 300 грн.; для осіб віком до 18 років — 44 369 106 225 грн. Загальна сума витрат держави на впровадження БОД становитиме — 103 527 914 525 грн.

Безумовним є те, що в умовах нестабільної політичної та економічної ситуації в нашій країні, розмір БОД повинен індексуватись в залежності від вартості споживчого кошика, витрат на непродовольчі товари та враховувати інфляцію чи дефляцію.

Ми вважаємо, що завдяки впровадженню БОД відбудеться оживлення економіки та масштабний розвиток підприємств різноманітних галузей, тому що в економіці не буде відбуватись постійне вливання нових грошових коштів, а відбуватиметься лише їх перерозподіл.

Отже, можемо підбити підсумки, Для людей надзвичайно важливим є відчуття безпеки та впевненості, а базовий мінімальний дохід є базою, фундаментом, за допомогою якого ми зможемо побудувати нове майбутнє. Ми не можемо стверджувати, що це рішення всіх проблем, однак це точний напрям на їх вирішення. 11 країн вже зробили перші кроки до БОД, а деякі з них вже побачили його позитивний результат та збільшують кількість осіб, які отримують такий вид соціальних виплат. Тож питання часу чи станемо ми 12-ю країною. Ми вважаємо що результати від впровадження БОД цілком виправдають витрати на нього.

Список використаних джерел:

1. Безусловный базовый доход [Электронный ресурс]. — Режим доступа : [https://ru.wikipedia.org/wiki/Безусловный\\_базовый\\_доход](https://ru.wikipedia.org/wiki/Безусловный_базовый_доход). — Заглавие с экрана.
2. Лібанова, Е. М. Нерівність в Україні: масштаби та можливості впливу [Текст] / Е. М. Лібанова. — Київ : Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України, 2012. — 404 с.
3. Harari, Y. N. Sapiens: A Brief History of Tomorrow [Text] / Yuval Noah Harari. — London : Harvill Secker, 2016. — 448 с.

Ключові слова: базовий дохід, соціальна допомога, мінімальний дохід.

Keywords: basic income, social assistance, minimum income.

Рибак О. В.  
студент ОРІДУ НАДУ  
при Президентові України  
керівник: к.е.н. Майданюк С. І.

## **МАНІПУЛЮВАННЯ СВІДОМІСТЮ ЛЮДИНИ В ЕКОНОМІЧНІЙ СФЕРІ**

Маніпулювання свідомістю людини в економічній сфері є актуальним, особливо в наш час. На сьогоднішній день існує маса галузей, які щільно пов'язані з системою продажів. Ціллю дослідження є визначити як відбувається сам процес маніпулювання в процесі продажу і чи можливо протистояти цьому.

Виклад основного матеріалу дослідження. З народження і до смерті кожна людина піддається маніпулюванню. В сучасності це прийнято називати соціальним програмуванням. Коли дитина починає сприймати цей світ, вона вже на підсвідомості стає жертвою маніпуляцій. Так як у сучасному світі кожна людина є покупцем, то так само відбувається і під час покупки певного товару чи послуги. Деякі з них ми купуємо за власною ініціативою або в результаті зваженого рішення, але є також багато придбань, які зроблені несвідомо.

«Все це відбувається за допомогою шести головних психологічних принципів, які лежать в основі людської поведінки:

- принцип послідовності;
- принцип взаємного обміну;
- принцип соціального доказу;
- принцип авторитета;
- принцип прихильності;
- принцип дефіциту» [1].

Кожен спеціаліст в сфері продажу вміло користується цими принципами, адже саме вони є основою основ. Для кращого ефекту, користуються також рекламою та різними маркетинговими нестандартними ходами.

Люди схильні реагувати і аналізувати наведені аргументи і факти, тільки в разі власного інтересу. У зворотному випадку вони довіряються інстинкту, який автоматично працює на підсвідомості, але не завжди він може підказати вірний шлях. Часто ми сліпо робимо той чи інший вибір, не спираючись на власні умовиводи, а через те, що так думає якась авторитетна особистість. Не усвідомлюючи той факт, що піддаємося маніпуляції.

У світі існують, так звані, «професіонали поступливості» — люди, які йдуть на все, заради того, щоб їм поступалися. Вони готові скористатися будь-яким шансом для реалізації своєї мети. Не завжди маніпулювання це погано. Майже кожний процес навчання будується на маніпуляції свідомості учня.

Кожен успішний підприємець або продавець вузької спеціалізації повинен знати технології маніпуляції клієнтом для кращої реалізації товару або послуг. «Як же розпізнати, коли ваш опонент щирий, а коли намагається вами маніпулювати? Перш за все, це:

Деструктивна поведінка (ігнорування, перебивання, «включення дурня», запізнення і ін.).

Емоційні випадки (поведінка, яке збиває опонента і змушує відчувати себе невпевнено).

Маніпулювання даними.

Які зустрічні помилки робить невідготовлений парламентар, потрапивши на гачок маніпулятора?

Реагує емоційно: звертає надмірну увагу на те, в якому тоні спілкується опонент, намагається відновити справедливість і з'ясувати з ним стосунки.

Дозволяє маніпулятору відвести його від теми переговорів: втрачає мету; дозволяє опоненту обговорювати питання, які виходять за межі його інтересів.

Волає до маніпулятора, щоб, той поведився по-людськи і дотримувався домовленостей.

На що маніпулятор неодмінно відповість бурхливим подивом, і продовжить гнути свою лінію, попутно охрестивши вас примхливим співрозмовником або висловивши образу на ваші «дивні» претензії [3].

Отже, актуальним залишається питання про захист від маніпуляції в системі продажу. Людина може себе убезпечити від небажаних покупок чи необдуманих рішень, коли буде детально обдумувати свої дії і аналізувати факти. За допомогою принципів, які описав Роберт Чалдіні, можливо трохи більше почати розбиратися в системі продажу і більше не вестися лише на рекламу чи маркетинговий хід. «Той, хто хоче побудувати захист проти спроб маніпуляції його свідомістю, повинен подолати закостенілість розуму, навчитися будувати в розумі варіанти пояснення. Як би не був захищений розум догматика його «принципами, якими він не може поступитися», до нього після деяких спроб знаходиться ключик, бо хід його думок передбачуваний і тому піддається програмуванню. І догматик, сам того не підозрюючи, стає не просто жертвою, а інструментом маніпуляції» [2].

Список використаних джерел:

1. Чалдіні, Р. Психологія впливу. Убеждай, воздействуй, убеждайся. [Текст] / Роберт Чалдіні — Санкт-Петербург : Питер, 2010. — 336 с.

2. Кара-Мурза, С. Г. Манипуляция сознанием [Текст] / Сергей Георгиевич Кара-Мурза. — Москва : Эксмо, 2005. — 832 с.

3. Как распознавать манипуляции и быстро обезвреживать их [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <https://habrahabr.ru/company/stratoplan/blog/251431/>. — Заглавие с экрана.

Ключові слова: економічний продаж, маніпулювання, реклама.

Keywords: economic sales, manipulation, advertising.

Рогожкіна М. І.  
студентка ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник: к.е.н. Майданюк С. І.

## СУТНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ КРИПТОВАЛЮТ

З кожною хвилиною Інтернет пропонує щось нове. Інколи ми навіть не помічаємо безліч дрібних змін, поки не усвідомлюємо, що Вікіпедія стала головним джерелом інформації, що ми спілкуємося через соціальні мережі, зберігаємо документи не на комп'ютері, а в сховищі Google Drive. Ми починаємо використовувати щось нове, тому що це цікаво. Згадайте, раніше всі користувалися паперовими картами, щоб знайти дорогу, а зараз всі користуються сервісами Google. Ось у якийсь момент і гроші почали ставати «цифровими». З кожним разом вони проникали у Інтернет все більше і більше. Згодом з'явилися їх повністю віртуальні форми, а саме криптовалюта. Через те, що традиційні платіжні сервіси відрізняються сильно від криптовалюти, до сих пір деякі люди не можуть зрозуміти суті й переваг нових грошей.

Отже прийшов час розібратися, що ж таке криптовалюта?

«Криптовалюта (від англ. cryptocurrency) — вид цифрової валюти, емісія та облік якої засновані на асиметричному шифруванні і застосуванні різних криптографічних методів захисту. Функціонування системи відбувається децентралізовано в розподіленій комп'ютерній мережі» [1]. Вперше криптографія почала використовуватися з 1990 року в системі Девіда Чома з метою конфіденційних платежів. А термін «криптовалюта» почав використовуватися у 2009 році, коли з'явилася пірингова платіжна система — Біткоїн. Далі почали з'являтися інші види криптовалют, незалежні від Біткоїн.

Почувши такі слова як «криптовалюта», «Біткоїн» не можливо не розповісти, що таке блокчейн.

Блокчейн — розподілена база даних. Вона підтримує перелік записів, захищена від підробки та перероблення. Саме така розподілена база даних закладена в основу криптовалюти Біткоїн, яка слугує бухгалтерською книгою для всіх операцій. У квітні 2017 року в ЗМІ з'явилася інформація, що Україна планує перевести державні дані у блокчейн.

Особливістю криптовалюти є захист від підробки. В ній зашифровані дані, які не підлягають дублюванню. Але ключовою особливістю є відсутність будь-якого внутрішнього або зовнішнього адміністратора. Тому банки, податкові, судові та інші державні або приватні органи не можуть впливати на транзакції учасників платіжної системи. Ніхто не може скасувати, заблокувати, примусово здійснити транзакцію. Тільки учасники угоди можуть взаємно, добровільно тимчасово блокувати свої криптовалюти. Але не все так ідеально як здається на перший погляд. Криптовалюта відчула на собі багато критики, деякі впевнені, що це просто економічні пузирі чи просто стверджують, що

криптовалюта є «індексом відмивання грошей». Як і в кожній системі, криптовалюта має свої певні недоліки, а саме:

- відсутність гарантій, кожен користувач несе персонально відповідальність за свої заощадження;

- волатильність, тобто ціни можуть коливатися, через те, що криптовалюта залежить від поточного попиту;

- ризик заборони, багато країн ввели обмеження щодо використання криптовалюти;

- небезпека втрати, спеціальний пароль є доступом до електронних грошей, якщо його втратити, то криптомонети стають недоступні;

- розвиваючись, ріст складності росте, тому витрати на купівлю обладнання і витрати на електроенергію не окупаються. Останні роки популярністю користуються компанії, які мають необхідні потужності.

Причинами появи криптовалют являються:

1) бажання здійснити покупку на зручних умовах;

2) стійкість до інфляційних коливань;

3) зменшується довіра до теперішнього фінансового ринку: мінливість валютних курсів, нестійкість фінансових актів;

4) відсутність комісій на транзакції між країнами.

Чим же все-таки відрізняється криптовалюта від гривні та долара?

1) Децентралізація та доступність.

2) Повна прозорість розрахунків.

3) Вільний вибір ступеня участі.

4) Відсутність контролю за мережею.

5) Можливість анонімних розрахунків.

6) Нагорода за підтримку мережі.

7) Неперевершений захист.

З кожним роком можливості та популярність криптовалюти зростає. Однозначно, вона ще буде брати гору над паперовими грошима. Приєднуватися чи ні, вибір за вами! Але пам'ятайте про її недоліки, та будьте обережними, щоб не потрапити у руки шахраїв!

Список використаних джерел:

1. Криптовалюта [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://uk.wikipedia.org/wiki/Криптовалюта>. — Назва з екрана.

2. Поппер, Н. Цифровое Золото. Невероятная история Биткойна или о том, как идеалисты и бизнесмены изобретают деньги заново [Текст] / Натаниэль Поппер. — Москва : Вильямс, 2016. — 350 с.

Ключові слова: криптовалюта, блокчейн, пірингова платіжна система

Key words: cryptocurrency, blockchain, peer-to-peer payment system

Ситник Д.А.  
студенка ДРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник к. держ. упр. Сергієнко Е.О.

## АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО УКРАЇНСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Сьогоднішній стан українського менеджменту та його організаційної культури є незрілим. Низький рівень продуктивності та якості праці, низька конкурентоспроможність, свідчать про це. Щоб підвищити рівень ефективності менеджменту на підприємстві потрібно розглянути ключові проблеми.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективне управління організацією потребує деталізованого розбору існуючих та можливих проблем в менеджменті. Які ж проблеми притаманні сучасному менеджменту?

Звичайно, їх чимало на сучасному етапі, але ось основні з них:

- проблема якості. Дана проблема досить актуальна, тому що наявний мінімальний відсоток людей мають реальний практичний досвід в сфері менеджменту;

- проблема корумпованості економіки на всіх рівнях. На жаль, в умовах сучасної системи господарювання ще існують моменти «вирішення проблем» відповідним чином;

- проблема збільшення чисельності державних чиновників при постійному скороченні апарату управління. При даній проблематиці гостро відчувається нестача професійних кадрів, особливо з числа топ-менеджерів. В даному випадку: кількість — ні як не означає якість;

- проблеми сучасного менеджменту в умовах глобалізації. На даний момент певні системи управління не може конкурувати із зарубіжними [3].

Менеджмент є основною сполучною ланкою всіх організації. Але ж які основні проблеми зустрічаються в українському менеджменті ?

Першою з проблем є егоцентризм. Більшість керівників впевнені, що тільки вони знають, як діяти правильно, і не сприймають інші думки.

Другою проблемою є орієнтація тільки на прибуток. Економічна, політична, та соціальна ситуації в країні породжують зацикленість на грошах.

Третя проблема — ігнорування інтересів споживачів. Наша країна ще не доросла до максимальної орієнтації на клієнта. Основне завдання на даному етапі розвитку — вижити за будь-яку ціну. Необхідно пам'ятати, що бізнес існує для клієнтів, а не для керівництва. Дотримуючись цього правила, збагачення стане логічним наслідком такої діяльності, що зорієнтована на інтереси споживача [1].

Четвертою важливою проблемою є конкуренція. Через недостатню кількість досвідчених менеджерів на ринку праці та недовіру на найманих менеджерів з боку власників підприємств ускладнюється делегування повноважень [2].

П'ята, одна з головних проблем — небажання що-небудь змінювати й змінюватись. Якщо ми обираємо стратегію орієнтовану на минуле, без ризикових кроків уперед, ми втрачаємо багато можливостей для розвитку свого підприємства.

Шостим недоліком є формалізація усіх процесів на підприємстві, низька гнучкість організації, відсутність чітких посадових зобов'язань, формалізована ієрархія, глибокі вертикальні зв'язки. Все це призводить до бюрократизації компанії.

На мою думку, одним з методів розв'язання існуючих проблем в українському менеджменті — дотримання принципів Б.П. Будзана: відмова від старих принципів ієрархічних відносин панування та підкорення й перехід до партнерства; самостійний та інноваційний характер діяльності, безперервний творчий підхід до всіх питань; прагнення не до максимального, а до соціально обґрунтованого прибутку; гнучкий, швидкий та вільний перехід від однієї ролі до іншої відповідно до нових вимог насиченого ринку; синтез і запровадження на практиці свободи, рівності та справедливості; експериментування — перевірка різних підходів для віднаходження здатності та розуміння, як трансформувати можливості в успішну реальність тощо. А також, максимальна інформованість усіх співробітників, незалежно від їхніх статусу та ролі; широке впровадження сучасних методів управління та розвиток компетенцій менеджерів як один з пріоритетних елементів забезпечення ефективної діяльності підприємства [1].

**Висновок.** звідси випливає, що менеджмент також є формою внутрішньої соціально-психологічної програми, тому необхідно аналізувати всі аспекти менталітету країни, особливо на регіональному рівні з метою реалізації ефективної діяльності підприємства, а також успішної управлінської політики.

Список використаних джерел:

1. Алієв Г. Перспективи розвитку менеджменту в Україні [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://kerivnyuk.info/2012/03/aliev.html>. — Назва з екрану.

2. Кузьменко О.Б. Напрямки розвитку менеджменту на підприємствах України / Кузьменко О.Б., Хухаркін С.П. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/naukpraci/economy/2016/275-263-15.pdf>. — Назва з екрану.

3. Мычка С.Ю. Проблемы современного менеджмента и пути их решения в условиях нестабильности внешней среды/ Мычка С.Ю. , Шаталов М.А. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.lib.tpu.ru/fulltext/c/2015/C40/V2/019.pdf>. — Назва з екрану.

Ключові слова: менеджмент, проблеми, Україна.

Key words: management, problems, Ukraine.

Стрелецька О. С.  
студентка ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник: доц., к. е. н. Красностанова Н. Е.

## АНАЛІЗ ГАЛУЗЕВИХ ВІДМІННОСТЕЙ У ОПЛАТИ ПРАЦІ

**Постановка проблеми.** Хто такий «бюджетник»? «На практиці і в побуті так називають найманих працівників будь-якої бюджетної установи, які отримують заробітну плату з державного бюджету. Назва «бюджетники» умовне, частіше використовується термін «працівники громадського (державного) сектору» [3]. В наш час в Україні налічується понад 5 млн. «бюджетників», які зайняті в освіта, охорона здоров'я, державне управління... Виникає питання: чи дійсно їм недоплачують, і якщо так, то скільки?

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналізу відмінностей в оплаті праці міжгалузевого «розриву», присвячена значна кількість літератури в області економіки праці. Робіт, присвячених країнам СНД, небагато, а по Україні і зовсім майже немає, але в них є свідчення значимого і негативного розриву. Наприклад, Ю. Городниченко і К. Сабірьянова-Пітер по Україні, Е. Фаларіс по Болгарії, роботи К. Лепірга по Естонії, В. Є. Гимпельсон, Р. І. Капелюшникова та інші.

**Ціль дослідження.** Проаналізувати динаміку та походження розриву в утворюванні заробітної плати між ідентичними працівниками, які обіймають схожі робочі місця в бюджетному і небюджетному секторах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Заробітна плата працівників бюджетного сектора знаходиться у фокусі суспільної уваги з багатьох причин. З одного боку, сукупний фонд оплати праці всіх «бюджетників» становить значну частину консолідованого бюджету країни, і його подальше збільшення вимагає додаткової фіскальної напруги. З іншого боку, і відносна недоплата, і відносна переплата «бюджетникам» чреваті різноманітними проблемами для виробництва послуг в цьому секторі і для ринку праці в цілому. Так «бюджетникам» недоплачують у порівнянні з тим, скільки вони могли б отримувати в альтернативному (тобто в небюджетному або, що в українському випадку точніше, — комерційному) секторі. І ми починаємо залишитись без гідних вчителів та лікарів, та, внаслідок негативного відбору, вони будуть заміщені працівниками з «гіршими» характеристиками (менш мотивованими, менш кваліфікованими і т. п.), що ми і починаємо зустрічати частіше.

Порівняння середніх заробітних плат у працівників бюджетного і не бюджетного сектору показує, що бюджетники отримують заробітну плату на 30—40 % менше, ніж середня по всій економіці в цілому, володіючи при це високим рівнем людського капіталу (див. рис. 1).

Наприклад, Ю. Городниченко і К. Сабірьянова-Пітер показують, що працівники бюджетного сектору на Україні отримують заробітну плату менше на 24—32 %, ніж їхні колеги, що працюють в приватному секторі [3, с.19].



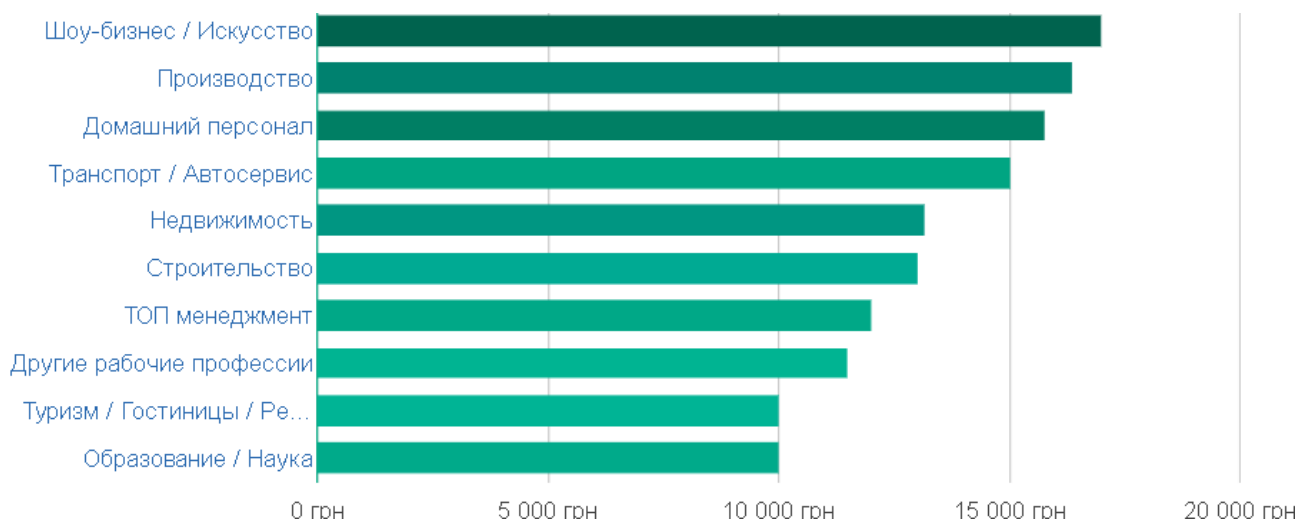


Рис. 1 — Рейтинг отраслей по уровню заработной платы в Украине [2]

С такими даними виникає питання: яка основна причина міжгалузевого розриву і низької зарплатні? Головна причина наявності такого розриву в Україні — інституційні механізми формування заробітної плати в бюджетному секторі. Наявна в даний момент система оплати праці не здатна забезпечити «бюджетникам» гідної заробітної плати. І заміна механізму утворювання заробітної плати з ЄТС на НСОТ нічого не змінила.

**Висновки.** Зниження зарплат загрожує різними негативними наслідками, перш за все, негативним відбором до відповідних професії. Тому в більшість галузей бюджетного сектора мінімальний приплив (при одночасному відтоку) кваліфікованих і молодих працівників, перспективних фахівців. Як наслідок, там спостерігається нестача кадрів і їх старіння, знижується якість роботи, відсутність накопичення людського капіталу. Як показує практика істотного скорочення або навіть подолання розриву досягти можна, але для цього буде потрібна суттєва реформа функціонування бюджетного сектора, яка зачіпає основи утворювання заробітної плати в міжгалузевому розриві, та пояснюється різницею в віддачі ринків на характеристики робіт.

Список використаних джерел:

1. Городниченко Ю. Измерение коррупции в государственном секторе Украины [Текст] / Ю. Городниченко, К. Сабирьянова // Журнал Новой экономической ассоциации. — 2006. — № 3. — С. 19—20.

2. Обзор статистики рынка труда в Украине [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <https://ua.trud.com/salary/2/>. — Название с экрана.

3. Це гірке слово — бюджетник [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [https://dt.ua/internal/ce-girke-slovo-byudzhetnik-\\_.html](https://dt.ua/internal/ce-girke-slovo-byudzhetnik-_.html). — Назва з екрану.

Ключові слова: середня заробітна плата, бюджет

Key words: average wage, state budget

Суржанова Ю. О.  
Студентка ОНПУ  
Керівник: д.е.н., професор Добрянська Н. А.

## УПРАВЛІННЯ ТА ЙОГО СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ

Актуальність теми полягає в тому, що в чіткій, реально-діючій системі місцевого самоврядування зосереджується конструктивний потенціал, здатний за умов адміністративного реформування скласти децентралізовані самоврядні інститути українського суспільства на противагу існуючому в Україні державному управлінню.

Метою цієї дослідження є пошук моделей та проблем проведення оцінки результативності діяльності державного управління та місцевого самоврядування зумовлених зростаючими потребами пошуку ефективних механізмів регулювання діяльності суб'єктів державного управління в Україні.

Згідно з енциклопедією державного управління категорія державне управління — це діяльність держави (органів державної влади), спрямована на створення умов для якнайповнішої реалізації функцій держави, основних прав і свобод громадян, узгодження різноманітних груп інтересів у суспільстві та між державою і суспільством, забезпечення суспільного розвитку відповідними ресурсами [1, с. 247].

На думку В. Авер'янова під державним управлінням потрібно розуміти особливий та самостійний різновид діяльності держави, що здійснює окрема система спеціальних державних органів — органів виконавчої влади [2].

Отже, сутність державного управління як самостійного виду державної діяльності слід розуміти як систему елементів державної влади, яка носить виконавчо-розпорядчий характер та виконує функції та завдання держави у процесі регулювання економічною, соціально-культурною та адміністративно-політичною сферами. Місцеве самоврядування — право та змога органів місцевого самоврядування в межах закону здійснювати регулювання й управління суттєвою часткою суспільних справ, які належать до їхньої компетенції, в інтересах місцевого населення. Сучасна система поглядів на управління сформувалася під дією об'єктивних змін у світовому суспільному розвитку. Відбувається визнання соціальної відповідальності менеджменту і бізнесу як перед суспільством, так і перед людьми, працюючими в організації.

Починаючи з другої половини ХХ століття індустріально розвинуті країни почали перехід до постіндустріального розвитку, для якого характерні принципово нові риси і закономірності. Основними змінами є: науково-технічний прогрес, а також концентрація наукового і виробничого потенціалу. В подальшому пройшла реструктуризація світової економіки, в якій помітну роль стали грати галузі, які задовольняли потреби населення, а також засновані на прогресивних технологіях. Виробництво в основному орієнтувалося не на задоволення масових потреб, а на спеціалізовані запити споживачів. Це привело до значного росту підприємницьких структур, створенню великої кількості малих і середніх підприємств, ускладненню системи зв'язків між організаціями,

підвищенню значущості таких критеріїв життєдіяльності бізнесу як гнучкість, динамічність і адаптивність до вимог зовнішнього середовища.

В кінці ХХ століття основна увага була сконцентрована на соціальному аспекті управління: менеджмент був направлений на людину, щоб спонукати її до сумісних дій, робити їх зусилля більш ефективними. Орієнтація на нові умови розвитку суспільного виробництва знайшли відображення в принципах менеджменту, які показують зростаючу роль людини, її професіоналізм, особисті якості, а також всю систему взаємозв'язків працюючих в організації.

Ринок праці не забезпечує повного та ефективного використання робочої сили молоді. В ньому існує розбалансованість за кількісними та якісними параметрами попиту та пропозиції робочої сили молоді. Внаслідок нижчої конкурентоспроможності молоді на ринку праці, недостатнього попиту на дану робочу силу, не привабливих для неї умов зайнятості значна частка молоді стає безробітною, або працевлаштовується у тіньовому секторі економіки. Вирішити проблеми регулювання зайнятості молоді можливо за допомогою фінансування, оновлення матеріально-технічної бази, формування достатньо високого рівня кваліфікації професорсько-викладацьких кадрів, а також удосконалення профорієнтаційної роботи з орієнтацією молоді на здобуття конкурентоспроможних професій, ефективного формування держзамовлення на підготовку кадрів, що обумовить відповідність структури підготовки за напрямками та спеціальностями потребам економіки країни.

Серед найважливіших принципів, які рекомендуються менеджерам, це: доброзичливе відношення до всіх працюючих; відповідальність за успішну діяльність організації; ефективне використання комунікацій (горизонтальних і вертикальних), як всередині організації, так і за її межами; створення атмосфери відкритості, чесності та довіри; сприяння професійному росту підлеглих; прагнення до постійного удосконалення особистої роботи і діяльності організації [3].

Список використаних джерел:

1. Енциклопедія державного управління. [Текст] у 8 т. — Т. 1. Теорія державного управління / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-редкол.: Ю.В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. — К.: НАДУ, 2011. — 747 с.
2. Державне управління в Україні: навчальний посібник [за заг. ред. В.Б. Авер'янова] [Текст]. — К.: Вид-во ТОВ «СОМІ», 1999. — 265с.
3. Добрянская Н.А. Финансирование развития диверсификации агропродовольственной сферы / Н.А. Добрянская, В.В. Попович [Текст] // АПК: экономика, управление, г. Москва, — № 9. — 2013. — С. 82—86.

Ключові слова: менеджмент, державне управління  
Key words: management, public administration

Сусліна Д. Ю.  
студентка ОРІДУ НАДУ  
при Президентові України  
Керівник: к.е.н. Майданюк С. І.

## **ЗНАЧЕННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВАРУ ДЛЯ РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ**

У сучасному світі важливо мати знання про базові економічні категорії. Однією з таких загальних категорій є поняття конкурентоспроможності. Вона є синтезом багатьох економічних категорій.

До останнього часу не приділяється достатньої уваги дослідженню конкуренції. Рідко хто з виробників ставили потреби споживача в центр своєї господарської діяльності. Але останнім часом в умовах глобалізації економіки все частіше спостерігається підвищення уваги до дослідження конкурентоспроможності товару. Поняття конкуренції є центральним поняттям, що у сучасному суспільстві виражає сутність ринкових відносин. Конкуренція — економічне змагання постачальників однакових видів продукції на ринку за свого покупця, за можливість продажу товару на найбільш вигідних умовах, опанування певною часткою ринку. Слово «concurrentia» в перекладі з латинської означає «суперництво, змагання, перегони».

Свобода вибору — основа конкурентних відносин. Вона реалізується у формі прагнення кожного суб'єкта господарювання одержати грошовий дохід. Механізм конкуренції найбільш ефективно спрацьовує за наявності на ринку великої кількості незалежних продавців і товарів. «Конкуренція як економічна категорія означає суперництво і боротьбу між товаровиробниками за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів і послуг, за привласнення найбільших прибутків» [2, с. 285].

Ключова роль конкуренції для функціонування ринкових економік була встановлена ще в XVIII столітті Адамом Смітом у праці «Дослідження про природу та причини багатства народів». Він перший сформував поняття конкуренції як суперництва, що підвищує ціни (при зменшенні товарів що пропонуються) і знижує ціни (при надлишку пропозиції товарів).

Конкуренція є невіддільним елементом механізму ринку та необхідною умовою його ефективного функціонування. Як головний елемент функціонування ринкового механізму, вона діє через попит, пропозицію та ринкову ціну. «Так, якщо ціни на товари та послуги зростають (за інших рівних умов), то попит зменшується. Якщо із посиленням конкуренції між товаровиробниками пропозиція товарів і послуг збільшується, то ціни на них можуть знижуватися» [3, с. 150]. Тобто, в результаті конкурентної боротьби між виробниками за споживачів формується ціна ринкової рівноваги.

Питання конкурентоспроможності товарів завжди перебуває в центрі уваги науковців. Має така послідовність в підході до дослідження конкурентоспроможності з позиції національної економіки загалом,

конкурентоспроможності галузі, підприємства, товару. В економічній науці немає чіткого трактування категорії конкурентоспроможності.

Розглянемо зміст категорії конкурентоспроможності продукції. І. Кононенко вважає: «Конкурентоспроможність продукції — це її властивість, що виражає можливість успішного її продажу на даному ринку в певний період часу» [1, с. 80].

Ще на стадії проектування продукції закладається її конкурентоспроможність. До початку виробництва слід прорахувати витрати на виробництво і якість продукції. Щоб досягти ринкового успіху кожен виробник намагається виробити свою конкурентну стратегію.

Конкуренція спонукає підприємства підвищувати якість своєї продукції, товарів, робіт або послуг, знижувати витрати на виробництво, підвищувати продуктивність праці. Конкурентоспроможність будь якого товару може бути визначена тільки в результаті його порівняння з іншим товаром. Торговельні організації завдяки оцінці конкурентоспроможності товару оптимізують свій торговий асортимент. Вони виключають неконкурентні товари та вводять нові, корегують ціни на нереалізовані товари. Товаровиробники при поставці нового товару на ринок визначають доцільність витрат на розробку, проектування і серійне виробництво нової продукції.

Можна зробити висновок, що конкурентоспроможність товару — це здатність товару бути більш привабливим для покупця в порівнянні з аналогічними товарами, інших виробників, які в певний момент представлені на ринку. Переваги товару на ринку забезпечуються привабливими для споживача властивостями, порівняно низькою ціною та низькими експлуатаційними витратами.

#### Список використаних джерел:

1. Кононенко, І. Метод експрес-анализа уровня конкурентоспособности продукции [Текст] / И. Кононенко. // Экономика Украины. — 1998. — № 2. — С. 80—83.
2. Мочерний, С. В. Основи економічної теорії [Текст] : навч. посіб. / С. В. Мочерний, С. А. Єрохін, Л. О. Каніщенко та ін. ; за ред. С. В. Мочерний. — Київ : Академія, 1997. — 625 с.
3. Федоренко, В. Г. Політична економія [Текст] : Підручник / В. Г. Федоренко, О. М. Діденко, М. М. Руженський, О. Ф. Іткін ; за наук. ред. В. Г. Федоренка. — Київ : Алерта, 2008. — 487 с.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкуренція, ринок.

Key words: competition, competitiveness, market.

Хон Л. О.  
студентка ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник: доц. Ростіянов Б. Ю.

## СУЧАСНЕ БАЧЕННЯ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ЯК СУСПІЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЯВИЩА ТА ОБС'ЄКТА УПРАВЛІННЯ

В розгляді досвіду 20 століття стають очевидною проблемою взаємовідносини природи і суспільства. Ця ситуація стала посідати головне місце поміж проблем у дослідженнях в світових науках та займає позицію найбільш актуальної та практично значимої проблеми людства. Взаємозв'язок між людиною та навколишнім середовищем має досить складні, внутрішньо суперечливі та нерозривно взаємозалежні характеристики, позитивність яких для кожної сторони буде можлива тільки основоючись на узгодженні законів розвитку природи і людства.

«Певне відношення до взаємодії «людина — природа» обумовлюється формою суспільства та визначається в основному тим розумінням цінностей, яке сформоване у даний історичний момент часу. Загальний характер, масштаби та глибина взаємодії суспільства і природи мають певну історичну обумовленість, адже розуміння сучасності та передбачення майбутнього визначається знанням минулого» [1, с. 326].

Розгляд динаміки та прогнозу світового споживання енергетичного ресурсу у відсотковому значенні подано на рисунку 1.

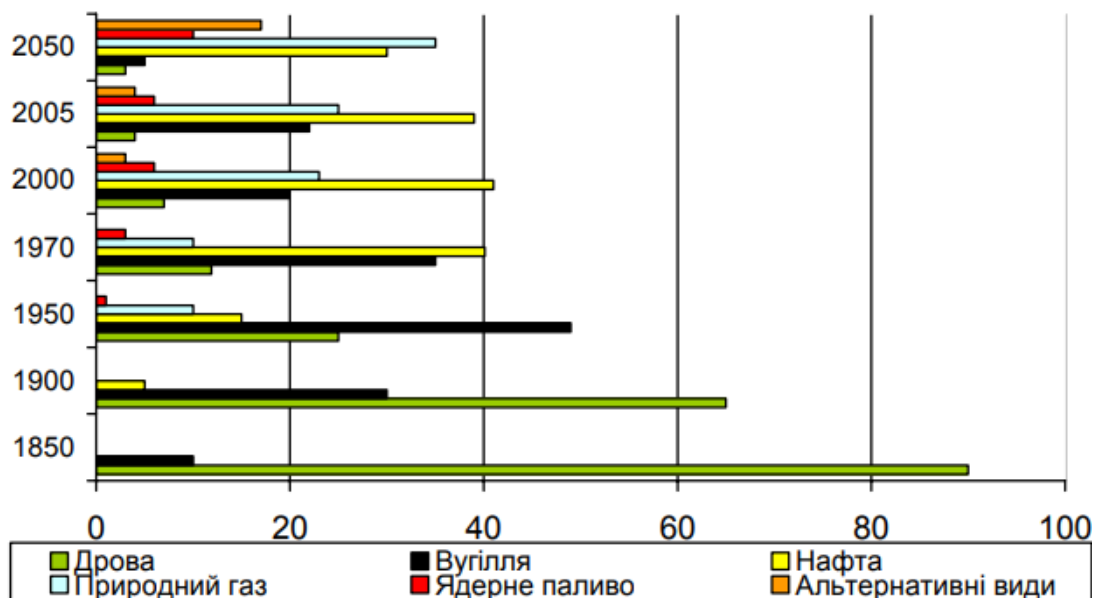


Рис. 1 — Розгляд динаміки та прогнозу світового споживання енергетичного ресурсу, у % [3]

У цих зв'язках здійснюються взаємовідносини загальної закономірності взаємодій людства та навколишнього середовища, проводяться оцінки

результату господарських діяльностей як сучасної, так і минулої суспільної формації. «Аналіз використання енергетичних ресурсів доводить тенденції поступового переходу від одних видів палива — більш природничо-вагомих до інших — більш енергоємних» [2, с. 55].

Дійсна структура світових земельних фондів у відсотковому значенні й прогноз їх змін подані на рисунку 2.

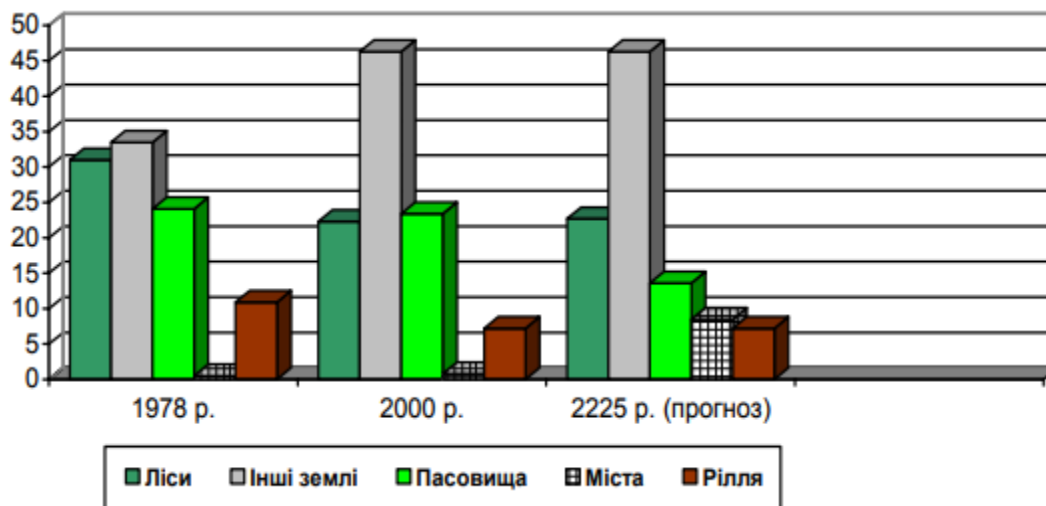


Рис. 2 — Світовий земельний фонд, у % [3]

Вищенаведені дані показують, що простежується також інтенсивне зменшення пасовищ, отже — це все призведе до переорієнтації сільськогосподарських виробництв, змін у структурах земельних угідь. Завдяки природничим ландшафтам активно збільшуються антропогенні перетворення міст та інших земель, але це обумовлює дисбаланс між природним та штучно створеним ландшафтом.

Список використаних джерел:

1. Сталий розвиток: еколого-економічна оптимізація територіально-виробничих систем / Н.В. Коран, Т.А. Коцко, Є.В. Хлобистов та ін. За заг. ред. І.В. Недіна. — Суми : Університетська книга, 2008. — 384 с.

2. Судакова О. І. Управління екологічною складовою економічної безпеки промислових підприємств [Текст] / О. І. Судакова. // Вісник ДДФА. Економічні науки. — 2008. — № 1 (19). — С. 54—60.

3. Туниця Т.Ю. Збалансоване природокористування: національний і міжнародний контекст [Текст]: монографія / Т. Ю. Туниця. — К.: Знання, 2006. — 300 с.

Ключові слова: природокористування, людина та світ  
Key words: nature management, people and the world

Цой А. В.  
студентка ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник: доц. Ростіянов Б. Ю.

## **МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ВИД ДІЯЛЬНОСТІ: ПОЗИТИВНИЙ ДОСВІД ДЖЕКА ВЕЛША**

Ми з вами живемо у вік корпорацій, підприємств, компаній та людей, які ведуть їх до вершин світового бізнесу. Відомо, що головним чинником у розвитку та підвищенні конкурентоспроможності компаній є вміль менеджмент. Менеджмент — це вид діяльності, спрямований на досягнення управлінських цілей на основі раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів.

У сфері бізнесу є чимало гарних підприємців, які роблять усе задля процвітання своїх компаній. Зазвичай більшість з них спирається на вже встановлені до них правила, намагаючись привести свої компанії до розквіту. Але успішна підприємницька діяльність неможлива, якщо в організації не впроваджуються нововведення. Говорячи про успішну підприємницьку діяльність, на думку одразу ж спадають такі, так би мовити, «гіганти» світового менеджменту, як Білл Гейтс, Луїс Герстнер, Сатья Набелла. Але пов'язуючи між собою у відповідному контексті такі слова, як «успіх» та «нововведення», не можемо не згадати Джека Велша. Він увійшов у історію як найвизначніший менеджер двадцятого століття, і це не дивно, адже всього за двадцять років керівництва він спромігся перетворити старіючу компанію General Electric, яка вже давно відходила на задній план, на колоса міжнародного бізнесу з величезним доходом. Але як йому це вдалося?

По-перше, Джек Велш знав, як вибрати людей з потенціалом лідерів, забезпечити їх ресурсами, відповідними їх цілям, і позбутися від них, якщо вони не можуть досягти цілей. Він керувався принципом «виживають найсильніші», тому щойно зайнявши пост керівника, вирішив позбавитися слабких, які б тягнули компанію донизу. Він заохочував найкращих та прибирав найгірших. Незважаючи на скорочення штату, компанія почала рухатися вперед, адже її очолювали кращі з кращих.

Дехто не визнавав подібний принцип роботи, говорячи, що за таких дій зникає сама суть командної роботи, на що Велш відповідав: «Щоб будувати сильні команди, слід мати індивідуальний підхід. Подивіться, як у бейсбольних командах платять зіркам. Відносний вклад цих гравців у результати легко виміряти, бо їх статистика кидається в очі, але при цьому вони залишаються частиною команди. Всі повинні відчувати, що беруть участь у грі. Але це не означає, що до кожного в команді має бути однаковий підхід. Команди-переможці створюються завдяки диференціації, заохоченню найкращих та видаленню найслабших у вічному бажанні підняти планку» [2, с. 133].

Ще одним новаторством Джека Велша були проведення співбесід. Обираючи співробітників, він не раз помилявся у цій справі, а згодом відзначив



для себе, що головне в людині — це її захоплення даною справою та бажання довести цю справу до кінця. Звісно, це важко зробити через резюме, тому він часто проводив просто живі розмови, щоб розпізнати в людині той самий «вогник».

Легендарний керівник GE любляв бесіди зі своїми співробітниками. Нерідко він збирав їх по 20—25 чоловік за круглим столом та повідомляв їм про важливість реконструкції компанії та її структури, а також таким чином міг дізнаватися про популярні тенденції та думки робітників.

«Перетвори бізнес в задоволення» — таким було ще одне правило, створене найвидатнішим менеджером двадцятого століття. Джек Велш був певен, що люди працюють краще, якщо отримують задоволення від своєї роботи. Жоден не має займатися справою, яка не лежить до душі. Цьому може посприяти неформальна атмосфера всередині компанії, але це не означає лише дозволити робітникам носити неофіційний одяг та називати один одного на ім'я. Слід дати всім сказати своє слово, незалежно від його положення, та статусу. Кожен має відчувати свою значущість та усвідомлювати свій вклад у єдину, спільну справу. Важливо те, що люди ефективно працюватимуть та будуть захоплені своєю роботою, а їх ідеї будуть прийматися, не дивлячись на те, яке положення робітник займає у компанії.

Також керівник General Electric вважав, що людину, яка припустилася помилки, не слід карати та картати за це, як робить більшість. Адже людина, яка переймається через свою похибку, отримавши за це покарання, може зневіритися в собі та робити помилки знову і знову. Людину, навпаки, слід підбадьорити, надати віри у власні сили. Адже впевнені у собі люди зазвичай готові сприймати нову інформацію та нові ідеї з будь-яких джерел. До того ж, впевнені у своїх силах робітники завжди готові до ризику.

Велш вважав, що, гарний робітник той, що готовий до рішучих дій, до ризиків, людина, яка в змозі відкинути старе та прийняти нове має — таким був і сам колишній керівник GE.

Отже, менеджмент — це вміння досягати поставленої мети, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки людей, що працюють в організації. І це підтверджує успішна управлінська діяльність Джека Велша.

#### Список використаних джерел:

1. Джек та С'юзі Велш, Відповіді на 74 ключових питань про сучасний бізнес [Текст] пер. з англ. — М., Манн, Іванов і Фербер, — 2007.
2. Джек Велш, Мої роки у GE, пер. з англ. [Текст] — М., Манн, Іванов і Фербер — 2007.
3. Веснін В.Р. Основи менеджменту [Текст]. — М., — 1997.

Ключові слова: менеджмент, новаторство, співробітник, управління.

Key words: management, innovation, employer.

Шамрай О. Ю.  
студентка ОРІДУ НАДУ  
при Президентові України  
Керівник: к.е.н. Майданюк С. І.

## ТРУДОВІ ПРАВА ЛЮДЕЙ З ІНВАЛІДНІСТЮ

Сьогодні трудова діяльність відіграє одну із головних ролей у процесі соціалізації та самореалізації будь-якої людини. Не є виключенням і особи з інвалідністю, для яких зайнятість є стимулом до життя та способом самоствердження. Бойові дії та терористичні акти на території України збільшують кількість осіб з обмеженими можливостями. На жаль, зараз є багато постраждалих, серед них є люди з інвалідністю внаслідок війни. На даний час в Україні нараховується приблизно 4,9—5,1 млн. осіб з інвалідністю. Таким особам необхідна додаткова допомога для задоволення специфічних потреб, держава повинна дбати про їхні трудові права та соціальне забезпечення.

Відповідно до законодавства, «особа з інвалідністю — це особа зі стійким розладом функцій організму, зумовленим захворюванням, травмою або вродженими вадами розумового чи фізичного розвитку, що призводить до обмеження нормальної життєдіяльності, викликає в особи потребу в соціальній допомозі і посиленому соціальному захисті, а також виконання з боку держави відповідних заходів для забезпечення її законодавчо визначених прав» [1].

Засади прав людей які мають будь-яку групу інвалідності закріплені у статті 43 Конституції України. У цій статті зазначено, що кожен має право на працю, а також про право залишення на роботі працівників-інвалідів, якщо на підприємстві відбувається скорочення чисельності чи штату працівників.

Згідно зі ч. 3 статті 26 Кодексу законів про працю України, при прийманні на роботу не повинно встановлюватися випробування для людей з інвалідністю. Працевлаштування здійснюється органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями осіб з інвалідністю, а також органами Міністерства соціальної політики України; підбір робочого місця здійснюється на підприємстві з урахуванням побажань інваліда, наявних у нього знань та професійних навичок, а також рекомендацій медико-соціальної експертизи; нормативи робочих місць призначених для працевлаштування інвалідів, визначаються для всіх підприємств, організацій і установ у розмірі не менше 4 % від загальної чисельності персоналу що працює на підприємстві. Наприклад: середньооблікова кількість штатних працівників ТОВ «Гамма» за 2017 рік — 103 особи. Норматив:  $103 * 4 \% = 4,12$ . Після заокруглень одержуємо: нормативна середньооблікова кількість штатних працівників з інвалідністю за 2017 рік повинна становити 4 особи. 01.03.2017 у товаристві працювали дві особи з інвалідністю. Одна особа звільнилася 15.03.2017. На її місце прийняли іншого працівника з інвалідністю 20.03.2017. Ще двох осіб з інвалідністю прийняли, відповідно, 25.07.2017 і 15.10.2017. Хоча станом на 31.12.2017 у товаристві працює 4 особи з інвалідністю, середньооблікова

кількість цих працівників за 2017 рік — 3 особи. Товариству прийдеться сплатити санкції за те, що не виконало норматив.

Зараз в Україні існує проблема фіктивного працевлаштування осіб з обмеженими можливостями, «сумно визнавати, але сьогодні для людей з інвалідністю в Україні склалася досить складна ситуація на ринку праці. Статистика невтішна: серед 2 062 259 людей з інвалідністю працездатного віку, кількість не працевлаштованих сягає 73,8 %. Це означає, що понад два мільйони українських громадян мають перешкоди на шляху до працевлаштування, а отже і до забезпечення належного рівня життя. Тим часом, в Європі рівень зайнятості громадян з інвалідністю сягає майже 40 %» [2]. Хочеться звернути увагу на те, що «серед тих, хто працює, багато має неповну зайнятість, отримує зарплатню нижчу за мінімальну та працює на посаді, що не відповідає його освітньо-кваліфікаційному рівню. Така недостатня участь в економічному житті має значний вплив на життя людей з інвалідністю, оскільки вони не спроможні забезпечити собі достатній рівень життя та самостійний спосіб життя у суспільстві» [3, с. 85].

Отже, в сучасних умовах, що склалися в нашій державі виникає велика необхідність в реформуванні стаціонарних установ для осіб інвалідів та в забезпеченому фінансуванні на створення допоміжних служб, які дадуть змогу людям з інвалідністю жити без відриву від соціуму. Сьогодні держава намагається турбуватися про цей суспільний клас, надаючи їм особливого правового статусу. Так особи з інвалідністю в порівнянні з іншими суб'єктами мають відповідні гарантії трудових прав, отримують пільги та допомогу від держави, але таких зусиль замало. Необхідно проводити активну державну політику з підвищення не тільки правового, а й соціального статусу інвалідів, проводити рекламні кампанії, та застосовувати інші методи для соціальної адаптації інвалідів, для зменшення рівня дискримінації. Такі дії допоможуть зумовити поліпшення соціального становища інвалідів в суспільстві, а це призведе до збільшення статистики працевлаштування людей з інвалідністю.

#### Список використаних джерел:

1. Працевлаштування людей з інвалідністю в Україні : чи є ознаки дискримінації? [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://naiu.org.ua/pratsevashtuvannya-lyudej-z-invalidnistyu-v-ukrayini-chy-ye-oznaky-dyskryminatsiyi>. — Назва з екрану.

2. Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні [Текст] : Закон України від 06.10.2005 № 2961-IV.

3. Інвалідність [Текст] : практичний посібник для парламентарів. — Київ : Організація Об'єднаних Націй, 2008. — 152 с.

Ключові слова: особа з інвалідністю, зайнятість, службовий обов'язок  
Key words: person with disabilities, employment, job duty

Шатилова В. О., Ашаев І. І.  
студенти ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник: ст. вкл. Томашевська М. В.

## **ЕВОЛЮЦІЯ ГРОШОВОГО ОБІГУ ТА ГРОШОВОЇ ОДИНИЦІ У СВІТОВОМУ ПРОСТОРІ**

На теперішньому етапі розвитку суспільства існує дуже багато визначень слова «гроші», але жодне з них не може остаточно відповісти на питання, що ж таке гроші, не дивлячись на те, що вже багато століть пішло на їх вивчення. То як же починався розвиток цих загадкових грошей? Гроші з'являються у період первіснообщинного ладу, і це зумовлює появу грошового обігу.

«Грошовий оборот — безперервний рух грошей у процесі виробництва, розподілу й обміну суспільного продукту і перерозподілу національного доходу, здійснюється через обіг готівки та шляхом безготівкових розрахунків» [2]. Але грошовому обігу перешкоджали обмеженість товарних зв'язків при феодальному та рабовласницькому устрої. Свій розвиток грошовий обіг отримав у період, коли були сформовані національні та світові ринки, тобто при капіталізмі.

І в цей період грошовий обіг формується в систему. Це було викликано тим, що у період ставлення капіталізму виникає об'єктивна необхідність у грошовій системі, яка була створена від різних елементів грошового обігу. «Грошова система — це визначена державою форма організації грошового обігу, що історично склалася й регулюється законами цієї держави. Її основу становить сукупність економічних відносин та інститутів, які забезпечують її функціонування. Кожна промислово розвинена країна має власну грошову систему, яку розвиває й вдосконалює для розвитку національної економіки» [1].

З розвитком капіталізму з'являються банкноти. А в дрібному товарообігу виникає потреба розбити ці банкноти для більш зручного використання, і все це вимагало регулювання грошового обігу законодавчими нормами.

Та саме буржуазна держава була в змозі забезпечити це регулювання завдяки законодавчим нормам. Грошова система під впливом історичних та національних особливостей приймала різні форми.

В кожній країні грошова система склалася історично та закріплена законом, це не є вільним створінням будь-якої держави, але вона залежить від сучасних економічних відносин.

Грошова система має ряд елементів. Кожне законодавство країни визначає цей ряд елементів самостійно.

Але є загальні елементи грошової системи, які є в усіх країнах світу:

- найменування грошової одиниці та її частин;
- масштаб цін;
- види грошових знаків, що мають законну платіжну силу;
- порядок готівкового та безготівкового обігу;

- інституція, що здійснює грошово-кредитне та валютне регулювання;
- елементи національної валютної системи.

Грошова одиниця встановлюється законодавством країни з урахуванням історичних особливостей та національних традицій.

На Україні назва грошової одиниці — гривня. Гривня походить від назви жіночої прикраси, яку носили в Київській Русі на шиї («на загривку»).

В США назва грошової одиниці — долар. Долар походить від талер — старовинної срібної монети, яка ще в середньовіччі карбувалася в Чехії. Але грошовий обіг США до 18 століття обслуговували англійські фунти стерлінгів та іспанські долари.

Масштабом цін є певна кількість дорогоцінного металу, а саме золота. Масштаб цін як і грошова одиниця встановлюється законодавством країни. Та інколи в державах проводяться часткові грошові реформи, коли державі не вигідний дрібний масштаб (при якому ціни визначаються у великих сумах грошей з багатьма нулями), який пов'язаний із збільшенням масштабу цін — деномінації.

В світовому просторі золото вже не використовується як грошова одиниця, також припинив своє існування й вільний обмін національної валюти на золото. Проте зараз золото виконує функцію резерву для багатьох країн, що зберігається у Центральних банках цих країн. Запаси цих резервів можуть використовуватися у міжнародних розрахунках, а також обмінюватися на національні валюти інших країн.

Однак окрім еволюції функцій грошей, відбувається також розвиток форм грошей. Еволюція форм грошей відбувається від повноцінних грошей, а саме товарних та металевих, що мали реальну вартість, до неповноцінних — паперових, кредитних та електронних грошей, які отримують свою вартість лише за допомогою сфери обігу. На сучасному етапі розвитку все більшої сили набуває грошова одиниця — біткоїн.

Процес еволюції грошей тривав у минулому, триває досі, та буде тривати у майбутньому, породжуючи нові форми та функції грошей, які людство будуть вивчати протягом усього життя, бо цей процес мабуть не зупиниться ніколи.

Список використаних джерел:

1. Грошова система [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [https://uk.wikipedia.org/wiki/Грошова\\_система](https://uk.wikipedia.org/wiki/Грошова_система). — Назва з екрану.
2. Гроші та кредит [Текст] : підруч. / М. І. Савлук, А. М. Мороз, І. М. Лазепко та ін. ; за наук. ред. М. І. Савлука. — Київ : КНЕУ, 2011. — 589 с.

Ключові слова: еволюція, гроші, обіг, система, грошова одиниця  
Key words: evolution, money, circulation, system, currency unit



## **СЕКЦІЯ 4**

# **УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ: ЕВОЛЮЦІЯ ТЕХНОЛОГІЙ**

Дземба Т. Д.  
студентка ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник: к.ф.н. Ковалевська А. В.

## СПІНДОКТОРІНГ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

З другої половини ХХ ст. роль засобів масової інформації в різноманітних сферах суспільного життя значно зросла. Одним із результатів цієї тенденції стала поява нової професії спін-доктора.

Актуальність дослідження саме цієї проблематики обґрунтована тим, що наразі життєздатність будь-якої організації багато в чому визначається тими новинами, які з'являються про неї в мас-медіа. Сьогодні інформаційні потоки про організацію напряму впливають на її імідж, репутацію, а отже, і на ставлення до неї владних структур, кар'єри керівників та існування самої організації. Крім вищевикладеного, зазначена тема є актуальною, оскільки сучасний спіндокторінг визначається не тільки як маніпулятивна технологія в політичному PR, а й як менеджмент новин.

Спін-доктор (Spin Doctor) — одна з найбільш поширених на сьогодні назв для професії спеціалістів по зв'язкам з громадськістю. Слово «spin» означає те, що «вертиться, кружляє» [1, с. 147]. Спіндокторінг в класичному розумінні вважається політичним маніпулюванням за допомоги мас-медіа.

Технологія «spin-doc» — «сукупність методів з виправлення негативних наслідків висвітлення в ЗМІ яких-небудь подій, які стосуються фірми, тобто «перекручування подій» та їх подача в більш вигідному контексті (тобто «боротьба з «чорним піаром»)» [2, с. 2].

Б. Брюс виокремив два основних типи спін-майстра. Перший тип spin-технологій прагне організувати очікування до настання самої події (власне «спін-майстер»). Другий тип spin опікується виправленням ситуації після того, як подія отримала неправильне освітлення (це, скоріше, саме «спін-доктор»).

При більш детальному розгляді Д. Уотт описав п'ять варіантів використання технології спін-майстра: «до-spin» — підготовка перед подією; «post-spin» — наведення блиску на подію, що відбулася; «торнадо-spin» — спроба відволікання уваги, різкого переведення громадського інтересу до зовсім іншої сфери, далекої від події, що сталася; «спін-контроль» — менеджмент подій, що виходять з-під контролю; «спін-даун» — менеджмент тих подій та / або їх освітлення, які не контролюються, з метою запобігання та мінімізації подальшої шкоди» [2, с. 2]

Одним із засобів впливу спіндоктора на громадськість є інформація, а саме керування інформаційними потоками. Це дає можливість спін-доктору керувати новинами.

У новинній площині подія може гальмуватися, а може прискорюватися.

«Життя» події в новинній площині складається з таких етапів: підготовка очікування події; проведення самої події; висвітлення події засобами



телебачення і радіо; висвітлення події засобами газет; коментарі до події; згадування події в списку однорідних подій; посилання на подію як підтвердження якої-небудь тенденції [1, с. 152].

Варто відзначити, що сьогодні виокремлюють дві стратегії спіндокторінга: «тоталітарну» (повний контроль за інформацією в засобах масової інформації з вищого до нижчого рівнів) та «демократичну» (присутнє інтелектуальне перегравання засобів масової інформації; в цій моделі заборонені заходи використовуються лише в екстраординарних 45 випадках — війна, тероризм, стихійні лиха тощо; тут досить часто використовується спосіб витіснення однієї новини іншою» [1, с. 154].

Спіндокторінг як комунікаційний менеджмент важливий для організації в кризових ситуаціях. Спін-доктор знає, і як владнати ситуацію та суспільний резонанс в контексті даної ситуації, і здатен дати організації певний «рецепт» того, як себе поводити, що робити, з чого розпочинати і як знову отримати довіру в суспільстві.

Він пропонує використання конкретних методів та технологій впливу на свідомість людей: публікація неправдивих повідомлень, пробудження в аудиторії негативних емоцій з допомогою візуальних засобів або мовних образів тощо. Дані прийоми можуть відрізнитись за силою впливу і змістом, але їх об'єднує одне: кожен із них направлений на створення певного емоційного настрою та психологічних установок.

Таким чином, спіндокторінг сьогодні можна вважати технологією виправлення висвітлених новин після того, як інформаційний розвиток отримав негативний відтінок. З іншого боку, це спосіб маніпулювання. Технології спіндоктора при правильному їх використанні дозволяють знайти шляхи ефективної та результативної для будь-якої організації комунікації. Спіндокторінг — невід'ємна частина комунікаційного менеджменту організації та особливо є актуальним при загрозі кризи або її розвитку, що й визначає необхідність подальшого вивчення цього наукового напрямку в контексті як публічного управління в цілому, так і стратегічних комунікацій почасти.

Список використаних джерел:

1. Зражевська Н. І. Комунікаційні технології: лекції [Текст] / Н. І. Зражевська. — Черкаси : Брама-Україна, 2010. — 224 с.

2. Кодымова Н.Ф. Технология «spin doctor» в управлении кризисными и экстремальными ситуациями [Электронный ресурс] / Н. Ф. Кодымова. — Конференция «Ломоносова 2011». — Режим доступа : [http://lomonosov-msu.ru/uploaded/400/17700\\_bfcd.pdf](http://lomonosov-msu.ru/uploaded/400/17700_bfcd.pdf). — Заглавие с экрана.

Ключові слова: спін-доктор, до-спін, пост-спін, торнадо-спін, спін-даун  
Key words: spin-doctor, befor-spin, after-spin, tornado-spin, spin-down

Стілецький Т. В.  
студент Одеського інституту  
ПрАТ «ВНЗ «МАУП»  
Керівник: к.т.н. Крамський С. О.

## ТИПОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ ПРОЕКТНОЇ КОМАНДИ

В умовах стрімких змін, невизначеності і нестабільності розвитку багатьох галузей України все більшого значення набуває розвиток управління проектами. При цьому, зважаючи на тенденцію зростання ролі управління людськими ресурсами в проектах, стає проблемою типова для багатьох проектів ситуація вирішення проблем управління персоналом.

Існують різні типології командних ролей. Проблемами типології командних ролей та сумісності менеджменту проекту займалися іноземні дослідники І. Маєрс та Бріггз, Д. Кейрсі, а також вітчизняні дослідники Р. М. Белбін, Н. С. Бушуєва, Т. Ю. Базарова, В. В. Іванов, Г.С.Черепаха та інші.

В управлінні проектами найбільш поширеною є класифікація командних ролей по Р. Белбіну (див. Таблицю 1). Відома також типологія Марджерісона — МакКенна, Маєрс-Бріггз, МТR-і, яка використовується, в основному, для опису відносин у виробничому колективі.

Таблиця 1 — Психотипи за методикою М. Р. Белбіна

Тип	Характеристики особистості	Внесок в роботу команди	Допустимі слабкості
<b>Голова / Координатор</b>	Зрілий. Впевнений в собі, довірливий.	Роз'яснює цілі і розставляє пріоритети. Мотивує колег, підвищує на посаді.	Не дуже інтелігентний, особистість не високо творча.
<b>Навігатор / Формувач</b>	Дуже сильна особистість. Товариський, динамічний.	Здатний працювати в режимі високої напруги, долати перешкоди для досягнення мети.	Легко піддається на провокацію.
<b>Генератор ідей / Мислитель</b>	Розумний. З хорошою уявою. Неординарний.	Пропонує оригінальні ідеї. Вирішує складні питання.	Слабо контактує і погано керує звичайними членами команди.
<b>Спостерігач / Оцінювач</b>	Тверезо оцінює обстановку. Інтелігентний. Скупий на емоції. Об'єктивний.	Розглядає всі варіанти. Намагається передбачити результат.	Бракує здатності надихнути решту колективу.
<b>Працівник / Виконавець</b>	Консервативний. Дисциплінований. Надійний.	Організовує. Втілює в життя ідеї і плани.	Негнучкий. Повільно реагує на нові можливості.
<b>Постачальник / Розвідник</b>	Екстраверт. Ентузіаст. Цікавий. Товариський.	Вивчає нові можливості. Розвиває контакти. Парламентер.	Втрачає інтерес у міру згасання початкового ентузіазму.
<b>Колективіст / Миротворець</b>	Орієнтований на суспільство. М'який, сприйнятливий.	Слухає. Будує, залагоджує розбіжності. Працює з «важкими» людьми.	Ніякові в гострих ситуаціях.
<b>Людина, що розставляє крапки над "і" / Довідник</b>	Свідомий. Неспокійний.	Шукає помилки. Концентрується і орієнтує інших на встановлені терміни.	Має тенденцію марно турбуватися. Не любить делегувати повноваження.

Для аналізу психотипів членів команди найбільш широко використовується модель Р. М. Белбіна, відповідно з якою збалансована команда проекту має виконавців, що забезпечують виконання восьми командних ролей: координатора, довідника, генератора ідей, критика, постачальника ресурсів, формувача, колективіста і виконавця [1, с. 315].

Р. М. Белбін показав, що один член команди може виконувати кілька ролей, так само як і одну і ту ж роль можуть виконувати кілька членів команди. З точки зору використання евристичних методів при вирішенні завдань управління проектами, важливі перші сім ролей, і саме психотипи цих виконавців впливають на ефективність використання психофізіологічних методів [2, с. 37]. Зазначені командні ролі по Р. М. Белбін розподіляються за чотири групи: лідирування, діяльність, мислення і соціалізація за критерієм основної рольової функції. Взаємодію членів команди проекту можна розглядати не у складі чотирьох груп ролей, а під трьома різними кутами зору: взаємодія при висуванні ідей, взаємодія при реалізації завдань, взаємодія при вибудовуванні взаємовідносин всередині команди проекту. У підтвердженні правильності свого методу Г. С. Черпаха наводить вислів Р. М. Белбіна: «команди, в яких було більше одного генератора ідей, виступали не краще за тих команд, в яких генераторів ідей не було взагалі» [3, с. 25]. Таким чином, для ефективної роботи команди проекту більш важливим є облік психотипу людини, який є характеристикою більш постійною, ніж досвід виконання командних ролей в інших командах проекту.

Отже, для ефективної роботи команди проекту найбільш важливим є облік психотипу людини. Очевидно, дане твердження є ще більш актуальним у разі використання евристичних методів. Важливим є розподіл співробітників інжинірингових компаній по психотипам відповідно до командних ролей за Р. М. Белбіним. Вважаємо, що найкраще взаємодію членів команди проекту в процесі застосування їх в менеджменті описує типологія Р. М. Белбіна, яку доцільно використовувати на практиці.

#### Список використаних джерел:

1. Белбин, Р. М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач [Текст] / Р. Мереди́т Белбин. — Москва : НИРРО, 2003. — 315 с.
2. Іванов, В. В. Моделі та евристичні методи управління проектами зворотного інжинірингу [Текст] : автореф. дис.... док. техн. наук. 05.13.22. — Одеса : ОНМУ. — 2016. — 42 с.
3. Черпаха, Г. С. Продуктно-енвайронментальний підхід до управління командою проекту [Рукопис] : дис ... канд. техн. наук 05.13.22 / Г. С. Черпаха. — Київ : КНУБА. — 2006. — 177 с.

Ключові слова: управління проектами, управління командою, психотипи  
Key words: project management, team management, psychotypes



## **СЕКЦІЯ 5**

### **NEW INSIGHTS INTO MANAGEMENT (НОВІТНІЙ ПОГЛЯД НА МЕНЕДЖМЕНТ)**

Azizov N.M.  
PhD student of the  
Academy of Public Administration  
Supervisor: Prof., Dr.Hab. Saca V.

## **EVALUATING PUBLIC SERVANTS AND POLITICIANS AS POLICYMAKERS AND POLICY IMPLEMENTERS: CHARACTERISTICS AND TRENDS**

By this thesis, we aim at showing the specific role that politicians and public servants are playing in the process of elaboration and implementation of public policies in modern societies. There is an opinion that the «direct conflict between politicians and public servants is a basic problem of modern government/» [1, p. 252]. At this stage, it is crucial to define public policy and to emphasize the main duties/roles that politicians and public servants are playing during the policymaking and implementing processes. The efficient and qualitative involvement of each actor in policymaking ensure that citizen's needs are taking into consideration. The concept of public policy is relatively new in public administration field and in the political system, and as a result, it confuses citizens about the role of politicians and civil servants within this process. Confusion raises in particular when it comes to the question: how political actors and public actors participate in formulating public policies. According to sociologist Eyeston R., public policies represent the «relationship between the government and its environment» [2, p. 669].

Thus, civil servants have the following tasks: to collect information; to perform analyzes; to develop solutions; to assess impact; to elaborate public policy proposals; to consult stakeholders, target groups, public administration institutions; to presents arguments; to plan; to ensures implementation; to monitor the process and results; to organize the evaluations; to report and assume professional responsibility. On the other hand, politicians, by their specific roles, set the public policy agenda; outline the overall policy framework; establish priorities; assesses public policy proposals; perform political analyzes; coordinate certain social discussions; consult the company/target groups/voters; make decisions; assign tasks to civil servants; assume political responsibility, etc. Some of abovementioned duties are somehow interlinked, but it is obvious that politicians have the last word to say. The politician's influence and role is connected directly to the way in which they got power and the way in which they represent the interests of their voters. This is the most important difference that exist between politicians and public servants.

Additionally, other aspects are drawing the red line of competencies referring to public servants and politicians in policymaking and implementing as following: civil servants are very experienced, have high analytical skills and are employed in public institutions on a competitive basis. They are very resourceful people for the institutions and for politicians, equipped with knowledge and skills, with high level of integrity and commitment to the public service. Civil servants must possess qualitative and quantitative information to offer politicians advise and some scenarios/or some existing solutions for a particular issue. They are considered the

bearers of institutional memory and are considered the strong link within the institution. However, there are situations where public servants are opposed to progressive reforms and address them in a conservative manner. They discuss technical, managerial issues and focus on concrete and simple solutions. Politicians, on the contrary, tend to idealize certain demands and issues, often turn them into populist actions, and are closer to citizens through their role of being a politician. National and local experience shows that not all politicians have higher education and that a large number of politicians reach the government thanks to the parties that support them and thanks to the electorate who believes in them.

In this context, politicians are the intermediaries between citizens and civil servants, and promote the needs of the masses through public policies. In conclusion, politicians bring with them interests and values, while civil servants bring to the citizens information and knowledge. In the Republic of Moldova, public policies are diverse and are drafted, approved and implemented by the Government. Generally, ministers are appointed on political criteria and state secretaries by contest. In this context, relying on the perceptions and experiences of involving politicians and civil servants in the process of elaboration/ implementation of public policies at global level, it should be mentioned that in Moldova the main role in the elaboration of public policies has on the one hand the ministries, and, on the other hand, the Parliament [3, p.4; p.15].

To conclude, politicians are the decision-makers, analyze the impact on needs and decide when and how to initiate a policymaking process. They may decide to act or not in a certain direction. The flexibility and decision-making power of politicians with the low flexibility of civil servants in the formulation process. Nevertheless, both politicians and civil servants roles are important and valuable and hidden conflicts should be solved by creative dialogue and common goal: citizen's welfare and security.

#### List of references:

1. Joel D.A., Robert T.P, Bert A. R. Bureaucrats and Politicians in Western Democracies. Harvard University [Text] / Press. Cambridge, Massachusetts, and London, England 1981, — 308 p.
2. Michael N. Danielson, "The Threads of Public Policy. Robert Eyestone," [Text] / The Journal of Politics 34, no. 2 (May, 1972): 669—670.
3. GHID METODOLOGIC cu privire la procesul decizional // Cancelaria de Stat, 2009 extras din [https://www.google.com/search?q=ghid+metodologic+politici+publice&rlz=1C1CH\\_ZL\\_enMD749MD749&oq=ghid+metodologic+politici+publice&aqs=chrome..69i57.8169j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=ghid+metodologic+politici+publice&rlz=1C1CH_ZL_enMD749MD749&oq=ghid+metodologic+politici+publice&aqs=chrome..69i57.8169j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8). — Title from screen.

Ключові слова: політики, державні службовці, державна політика  
Key-words: politicians, public servants, public policy

Babich O. A.  
PhD student, ORIPA NAPA  
under the President of Ukraine  
Supervisor: Docent, PhD in PA  
Kolishnichenko N.

## **MANAGING THE DEVELOPMENT OF DEPRESSIVE REGIONS**

The Ukrainian state does not ignore the issue of the rehabilitation of depressed territories. The concept of state regional policy proclaims that the status of depressed territories and the state support for their development should be defined by legislation on the basis of scientifically grounded integrated assessment of their economic, financial, environmental and social status. However, the focus on the problem of depressed areas does not guarantee a positive solution to their problems. Foreign experience shows that the overcoming of territorial depression takes a long time. It needs a significant state and public support, significant resources [2]. Unfortunately, it is difficult to implement the foreign experience because of conceptual factors: short-term goals and interests dominate the current state policy, there is a limitation of resources. All these factors lead to contradictions in the understanding of the acuteness of the problem, mechanisms and tasks for the rehabilitation of depressed territories. There are two approaches to the methodology of comparing regions by the levels of problems. The first one is based on the allocation of a limited number of regional indicators, compared with the "threshold" values. The other approach is based on constructing an integral indicator, assuming aggregation of information and further ranking of regions.

According to the Procedure for Monitoring the Indicators of Regions, Districts, Cities in the Autonomous Republic of Crimea and Cities of Oblast Significance Development, the specific territory can be recognized as a depressed one according to 10 indicators: 1) gross regional product; 2) volume of industrial products sold; 3) average monthly salary; 4) density of the rural population; 5) share of employed in industry; 6) share of employed in agriculture; 7) level of unemployment; 8) level of long-term unemployment; 9) coefficient of natural growth (reduction) of the population; 10) volume of sales of agricultural products.

In fact, in accordance with the Law and the Procedures, only one item of each of the four types can be attributed to the depression. The issue of determining the territorial depression is highly formalized and simplified only to the issue of determining the outsider—the worst of the determined indicators of the territory.

The depression is a systemic phenomenon, the more its features will be detected, the better the process of decision-making will be.

Syvokon S.O. and Yatsyuk V.A. consider it expedient to have the minimum necessary list of characteristics [1, p.135]: the local level of depression—the deterioration of living standards and economics and ecology; the resource capabilities—budget security and availability of resources to overcome depression;



the acute of depression—a comparative deterioration in the dynamics of indicators for the same types of territories.

The legislative regulation of regional development is rather complicated. Prescriptive legal acts constitute an extensive multi-level system of state regional policy. The task to regulate the overcoming of depression is somewhat modernizing it: coordination of state activity on the basis of regional development agreements, which are concluded between the Government and local self-government bodies. As a consequence, the Government envisages the adoption of special programs—interconnected in terms of content, timelines, capabilities and performers. They set up the targeted legal, organizational, economic, financial and social measures aimed at overcoming the depression of the territory (using the financial and other resources of the state and the region).

Management of depressed territories is an economic category and reflects the relations that arise at the levels of macro-, meso- and microeconomics. At the existing stage of transformation, there is somewhat simplistic idea of the place and role of management of depressed territories (DT), which was formed, firstly, under the influence of the basic definition of the object of management—"depressed territory". The subject of management would be development and implementation system of measures that will support its withdrawal from a depressed state.

The issue of state regulation of DT is not sufficiently investigated: there are few studies and some practical recommendations on this issue.

In defining regional depression as a crisis phenomenon (as an unfavourable combination of factors and events posing a threat to national security), it can be argued that overcoming a crisis is possible by using a set of measures, the most effective of which is special legal regimes (SLR). SLR in overcoming depression can be defined as a legally established system of norms of specific regulation of social relations of a certain set of subjects and objects of the regime, aimed at overcoming depression for a limited time within the territory, with a special status for it. The application of this concept requires some modernization of legislation.

#### List of references:

1. Адміністративно-територіальний устрій України: Проблемні питання та можливі шляхи їх вирішення: [Текст] / С. О. Сивоконь, В. А. Яцюк, А. П. Заєць та ін.; під заг. ред. В. Г. Яцуби ; Секретаріат Кабінету Міністрів України. — Київ : Б/в, 2003. — 322 с.

2. Ватченко, О. Б. Проблеми ідентифікації депресивних територій в Україні [Текст] / О. Б. Ватченко, О. А. Андрейченко // Науковий вісник Ужгородського університету. — Серія «Економіка». — Випуск 1 (45). — Т. 3. — С. 32—37.

Ключові слова: депресивні території, оцінка територій.

Key words: depressed territories, assessment of territories

Baluiev V. V.  
Student ORIPA NAPA  
under the President of Ukraine  
Supervisor: senior lecturer Yatsun Y. M.

## **THE USE OF INFORMATION AND COMMUNICATIONS TECHNOLOGY IN MANAGERIAL ACTIVITY: PRACTICAL ASPECTS**

There is no doubt that managers have a unique role in organizations. They influence all the processes in modern organizations, they are the people who determine the productivity of the whole company through performing their numerous functions, and their role is to guide the organization they work for towards goal accomplishment and ensure every single cog works well in the company's machinery.

To perform such functions, managers need to be good at setting clear goals, staffing, managing resources, encouraging productivity and controlling, however, mostly managers just do not have enough time to deal with all of challenges arising [1].

In contemporary conditions, when technology has allowed to have most of manual labor jobs automatized and communication has got almost instant and free, it is possible to improve the efficiency of managerial work, while reducing amount of time spent on routine work with help of information and communications technology.

In order to optimize a manager's job, it is necessary to understand what kind of tasks managers perform. Peter Drucker, a scientist who created the modern study of management, divided the manager's job into 5 basic tasks. He wrote that the manager has to [2]:

- Set objectives. The manager sets goals, and decides what work needs to be done to accomplish set goals.

- Organize. The manager divides the work into manageable activities and selects people to accomplish them. This one also includes planning future activities, scheduling, managing employee absences.

- Motivate and communicate. The manager creates a team out of his people, making them to work offering appropriate pay, placement, promotion, and leads the team with communication.

- Measure. A manager sets up appropriate targets, then analyzes performance indicators of employees.

- Develop people. It is believed that in a knowledge economy, people are the company's most important asset, and it is the manager's task to develop this asset.

Today, much attention is also paid to talent acquisition and retaining competent staff at work. The most popular tools allowing managers to set clear and defined objectives are considered to be Confluence and Jira. Both are created by Atlassian Corporation and used to set goals and track their accomplishment in corporate environment by companies in various fields such as Twitter, Skype etc.

The most common applications used to plan manager's time are Google Calendar, Apple Calendar, MS Outlook. The latter one is mostly used in corporate environment.

When it comes to scheduling employees' shifts and workforce management (especially hourly employees), Deputy is considered to be one of the best applications, because it enables manager to collect data on what is the most desired shifts for an employee to work, allowing employees to clock in & clock out and take breaks using their smartphones.

It is a known fact that a good communication is the key for being successful, and in a new era of technology, many managers use communication applications to keep in touch with their employees. Having a company group in such messengers as Viber, Telegram etc. and having conversations there is now a vital part of a contemporary corporate culture. People congratulate each other on various holidays, important news are spread there, and employees may contact anytime.

Also, many managers use applications to drive their employees' engagement. It is no secret, that motivated and engaged workers outperform dissatisfied employees. One of the most prominent examples of this kind of applications is Connecteam. It allows companies to create personalized mobile apps, which help managers to keep employees updated with company news, conduct surveys and to monitor employee's activity.

There are applications like 15Five and Tap My Back, which allow employees to collaborate and recognize each other in real time, while allowing managers to collect and analyze data obtained. These apps are very interactive and informative, they make employees feel better at work and boost interpersonal communication.

As it was stated above, people are the company's most valuable asset, and it is one of the most important managerial tasks to teach their employees and retain them. In order to teach their employees, managers often organize different master classes, seminars and round tables. They usually use videos, and video sharing services such as YouTube. Also, some companies create their own closed to the public courses on such resources as Coursera and train employees online.

As can be seen, there are vast amount of tools used by modern managers. Now it is only to their knowledge and skill to use information in a useful way.

List of references:

1. David Allen Making it all work [Text] // New York : the Penguin Group, 2008.
2. Drucker, Peter F. The Practice of Management [Text] // New York : Harper & Row, 1954.

Ключові слова: менеджерська діяльність, інформаційні технології

Key words: managerial activity, information communications technology

Chaika A. V.  
Student of the Odessa branch of the NAPA  
under of the President of Ukraine.  
Scientific supervisor: associate professor  
V. Chernolutsky; The English language  
supervisor: associate professor K. Gorshkova

## **ON THE PROBLEM OF THE FORMATION OF SOLID DOMESTIC WASTE PROCESSING INDUSTRY IN UKRAINE**

The collection and disposal of waste has become one of the most important issues for the entire world and for Ukraine. The growth of the population of the planet brings forth the growth of the consumption of material wealth on one hand and of the amount of waste on the other hand. Forecasts for the year of 2050 indicate a long-term nature of this trend. What shall we do with all this waste? [2, p. 6]

It is necessary to establish effective management of solid domestic waste. The US and European countries have gone this way. In the US, for example, the openings of new landfills is forbidden and burial or incineration of waste, observing all environmental standards, is more expensive than its processing into secondary raw materials. [1, p. 8]. In most EU countries they use separate collection of waste. Each house has 4 special containers—for paper and cardboard, for glass, for plastic and for metal. In Germany and Austria in each household there is a special biocontainer for food waste. The contents of these containers are exported every week by specialized firms and the owners of apartments receive payment for the recyclables they have collected. [1, p. 9]

What do we have in Ukraine? Today in the country only official garbage landfills occupy a total area of 43 thousand square kilometers, which is comparable with the territory of Denmark. And every Ukrainian adds at least 1 kg of waste to this common dump daily. Our country sends 96 % of its solid waste to landfills, and in the countries of the EU this figure is 45 %. Only 4 % of our garbage undergoes further processing. For the countries of Europe the corresponding average figure is 39 %. About 40 % of waste though is useful as valuable secondary resources, which is paper, glass and polymers, that can be used to advantage for economy and ecology again. Today only 78 % of Ukraine's population make use of centralized removal of domestic waste. And this leads to appearing, only according to official data, of 30,000 unauthorized garbage dumps annually in Ukraine [3].

In accordance with Article 32 of the Law of Ukraine "On Waste" from January 1, 2018, local self-government bodies are prohibited to dispose unprocessed household waste at landfills. Therefore cities and villages should provide sorting out garbage for further processing and utilization.

In November 2017 the Cabinet of Ministers of Ukraine approved the National Waste Management Strategy. Its goal is the implementation of European principles of management of all types of waste, including solid domestic waste. The main principles of the strategy are as follows: waste prevention and minimization, reuse,

recycling, utilization, environmentally safe disposal. In the long term Ukraine is to give up using landfills and move in the direction of sorting out waste, splitting it into streams for reuse. Besides it is planned to create waste processing facilities, sorting out lines, waste reception centers, etc [4].

The implementation of the law is though not fully enforced due to lack of necessary infrastructure. However, it is still possible to establish effective management of solid domestic waste.

First of all, it is necessary to understand that the problem of sorting and processing of garbage is the task of local self-government bodies. It is the territorial community and local self-government bodies that should initiate the creation of a working group to investigate the problem. This commission, consisting of officials, environmentalists, representatives of municipal or private enterprises, engaged in the export of solid domestic waste, deputies, interested public organizations, must pay a working visit to Poland, Germany or Switzerland to study their experience with waste management. The next step is the implementation of effective methods for managing solid domestic waste at the local level. It is also necessary to identify the executors of work on sorting, removal and processing of garbage. It can be both a municipal utility company and a private one. To do this, it is necessary to create favorable conditions for work in this sphere. One of the options for solving the issue of waste management is to attract investors for the construction of waste processing and incineration plants.

Successful solution of the problem of managing the processing of solid domestic waste is undoubtedly impossible without the support of ecologically minded residents of local communities. Therefore, local authorities have to carry out systematic work with the citizens on the importance of sorting, processing and disposal of waste. This will improve the citizens' culture of handling domestic waste.

Thus, the use of the above methods of solving the problem will ensure the launch of an effective system for sorting and processing of solid domestic waste in Ukraine.

#### List of references:

1. Краснянский М. Е. Утилизация и рекуперация отходов: Учебное пособие [Текст]. — Х: Бурун Книга, 2007.
2. Отходы в графиках и диаграммах — 3.0. Секретариат Базельской конвенции [Текст]. — К: ООО «Компания ВАИТЭ», 2012.
3. <http://gazeta.dp.ua/23242/s-1-yanvary-a-2018-goda-ukraina-obyazana-sortirovat-ves-svoj-musor-kto-za-eto-zaplatit>.
4. <https://www.segodnya.ua/economics/enews/kto-zaplatit-za-musor-v-ukraine-pridumali-strategiyu-obrashcheniya-s-othodami-792900.html>.

Ключові слова: відходи, сміття, звалища, роздільний збір

Key words: waste, garbage, landfills, separate collection

M. Frontovskaya  
Student of the Odessa branch of the  
NAPA officer of the President of Ukraine  
Scientific supervisor: Associate professor  
Krivotsuk P.S.; The English Language  
supervisor: Associate professor K.  
Gorshkova

## **IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF TRAINING OF CIVIL SERVANTS IN THE FIELD OF EUROPEAN AND EURO-ATLANTIC INTEGRATION**

The success of the European and Euro-Atlantic integration of Ukraine depends on the availability of highly-qualified personnel at all levels of executive power and local self-government. Today the country needs managers who are ready for change and innovation, are able to take the most effective management decisions timely and to assume responsibility for modernizing the state and implementing the initiated reforms. The issue of achieving the European level of knowledge and, above all, the quality of service provision becomes especially important for Ukraine in connection with the European aspirations of our country, which is reflected in the Strategy for Sustainable Development «Ukraine 2020». The strategy envisages reform of the civil service and the optimization of the system of state bodies. The Implementation of the Strategy implies achievement of 25 key indicators, including updating of the personnel of civil servants in law enforcement agencies, in courts and other state bodies by 70 %. 75 % of graduates of secondary schools have to master at least two foreign languages, which should be confirmed by international certificates. 90 % of Ukrainian citizens are to have a sense of pride for their state based on the results of a nationwide poll.

The Law of Ukraine "On Civil Service" (No. 889—VIII) initiated changes in the system of public administration. This law is built on the European principles of democratic governance; it has made a more transparent division of civil servants into three categories and 9 ranks. For the first time The Law (Article 48) states that conditions for raising the level of professional competence through professional training, are created for civil servants, which is conducted on a permanent basis.

The success of the European and Euro-Atlantic integration of Ukraine in many respects depends on the introduction of a better European experience of training, retraining and advanced training of civil servants in the state. The main European models of training civil servants are German, Anglo-Saxon and French. A rather noticeable difference from the methods of our study is that in these models, almost two thirds of the time of training is practiced. For example, at the National School of Administration, which was founded in France in 1945, a 24-month study process is divided into two periods. The joint part is organized around 3 major modules and 3 periods of internship: a) module "Europe"—for 28 weeks, of which 17 weeks internship in European Institutions and international organizations; b) the Territorial Management module for 33 weeks, of which 22 weeks internship in French local government bodies; c) module "Public Management and Management" for 24 weeks,

including 10 weeks internship at private or state enterprises. Thus, the internship as a whole takes 54 weeks, or approximately 2/3 of the time of training. Appointment of graduates after graduation is carried out in accordance with the student's rating in the success rate. [1, p. 188, 293].

This trend is also characteristic of the Federal Academy of Public Administration, which was founded in Germany in 1969. Here too, a significant part of the time of study is devoted to the study of real practice (internships abroad and at specific workplaces)[2]. Quite often in the context of EU integration, mention is made of the so-called "three E": economy, efficiency and effectiveness. To these the fourth "E" — ethics is added: ethics, responsibility, openness and transparency of civil servants [3]. The general orientation of learning here is connected not with the simple transfer of knowledge, but with the formation of a certain way of thinking and behavior, characteristic of a particular rank of officials. The introduction of such practice in Ukraine will enable civil servants to get acquainted with the culture of behavior adopted in developed countries. The main proposals are:

- to put into practice 2\3 time of training;
- to hold one of the semesters in another city of Ukraine in exchange;
- to undergo internships in several countries that represent different civilizations;
- to undergo an internship in the local self-government bodies of the EU countries without fail;

Under such conditions, the specialists our state will receive will have a broader view of things, will be able to test and convey to our country what they think will make sense at one time or another. The experience gained will also improve the ethical aspect, as in recent years the aspiration of European countries to a single system of values is observed. In this way, we will fulfill our main strategic goal, namely, we will form a new generation of personnel, professionals with high moral qualities who will perform their duties duly and whom people will treat with respect and trust.

#### List of references:

1. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України : теорія та практика [Текст] : Монографія. — Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. — 343 с.
2. Нечухрана Ю. Кадрова політика на публічній службі в Німеччині : зарубіжний досвід для вітчизняної практики [Текст] / Ю. Нечухрана // Вісн. держ. служби України. — 2011. — № 3. — С. 53—57.
3. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. №889-19 // Відомості Верховної Ради. — 2016. — № 4. — ст. 43.

Ключові слова: державний службовець, європейський досвід  
Key words: civil servants, European experience

Guseva M. O.  
Student ORIPA NAPA  
under the President of Ukraine  
Supervisor: senior lecturer Yatsun Y. M.

## **STRESS MANAGEMENT**

In our life stress is inevitable. We can experience it not only at work, but also in our everyday life. The main reason of our stress is our lack of confidence in our abilities. Although different people can handle the stress in different way, there are some common signs and symptoms of stress: headache, cold or sweaty hands and feet, insomnia, irritability. But if there is no way to avoid stress, we can learn how to manage it and stress management will help us.

In the modern world, both foreign and our native researchers are studying the stress management, but the scientific definition of "stress management" has not yet been formed [1]. But in general, all the scientists consider it as the actions that help people to cope with stress and also to avoid it.

When we encounter the situation, first we ponder if this situation is threatening and whether we have resources to meet the threat and to solve the problem. Often it leads to bad consequences and that's why we have to study how to fight with our behavior in stress situations.

The first step in managing stress is to understand its reason and where these feelings are coming from. And then, knowing what exactly causes your stress, you will be able to cope with it and choose one of the approaches of fighting with it depending on the cause of the problem.

There are several approaches for coping with stress.

### **1. Action—Oriented approaches.**

With these approaches you take actions to change the stressful situations.

#### **1.1 Managing your time**

Having a lot of hard work and not managing to do it in time can cause stress. So you have to manage your time well. You have to decide what are your most responsibilities, so that you can manage your priorities in work more effectively. This helps you to reduce stress because you minimize the time you spend on low-value activities.

#### **1.2 Other people**

It is always hard to work with people because everyone is different and you have to adapt to every colleague and to every client. The main task is to listen to other opinions, to respect your opponent, to use only constructive arguments and to explain your point of view only in a polite way. Compromise is the best result of the negotiation. There are many ways to arrive at this agreement. Some people view negotiation as a game they have to win. They use "hard" negotiation tactics, and this often leaves one party very satisfied and the other side with no choice but to agree. The problem with this approach is that the relationship between the two parties is often permanently damaged. The person asking for something may receive it, but the second person probably feels taken advantage of and, perhaps, angry and resentful. If



it wasn't really a willing "yes", the second person is unlikely to complete the work quickly, or with a positive attitude.

The opposite approach is to accommodate. This is when one party yields his or her position and original goal, simply agreeing to what the other person wants. This "soft" tactic is often the result of wanting to keep relationships friendly. The end result, however, is that this person doesn't get what's needed, and he or she loses control to the other person [2].

### **1.3 Working environment**

Your workplace should be comfortable for yourself. The stress can come from any source which you find irritating: poor lighting, loud background noise, unhealthy air, and dirty office. So take care of your work conditions and you would be able to minimize your stress.

### **2. Emotion—Oriented approach**

This approach is useful when the stress you are experiencing comes from the way that you perceive the situation. Some people experience stress because they are perfectionists and struggle to let go of tasks unless they complete them perfectly. Others just have a fear of failure or even a fear of success.

And actually most stressful situations come from negative thinking. So you should learn how to think more positively [1].

### **3. Acceptance—Oriented approach**

This approach applies to situations where you have no power to change what happens.

To build your defense against stress:

3.1 Use techniques such as relaxation and meditation to calm yourself.

3.2 Get enough exercise and sleep.

3.3 Spend some time with people you love and who will definitely support you.

Stressful situations can also affect our health and quality of our work and productivity.

To control your stress, conduct a job analysis, so that you know the most important priorities at work. Learn good time management strategies, so that you can handle your priorities effectively. Try to let go of negative thinking habits and try not to affect the situation than cannot be changed [1].

List of references:

1. Managing stress. Create calm in your career [Electronic resource]. — Access mode : <https://www.mindtools.com/pages/article/managing-stress.htm>. — Title from screen.

2. "Yes" to the person, "No" to the task [Electronic resource]. — Access mode : [https://www.mindtools.com/pages/article/newCS\\_92.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newCS_92.htm). — Title from screen.

Ключові слова : стрес, стрес менеджмент, стресові ситуації

Key words : stress, stress management, stressful situations

Khatiashvili Lia  
Doctoral student of the German University of  
Administrative Sciences in Speyer  
Supervisor: Prof. Dr. Dr. h.c. Andreas Knorr

## **ASSESSMENT OF VIABLE MANAGEMENT MODELS FOR HYBRID ORGANIZATIONS**

Enterprises represent the motor for economic development. The modification of the standard business models oriented on profit generation towards the hybrid forms incorporating multiple bottom lines are prevalent in high amount since the last decade of the 20<sup>th</sup> century, when fusion of corporate responsibility passed through its limits of being a mere addition into becoming integral part of economic players. The need in a globalized world for creation some kind of framework for CSR for multinational or transnational corporations was evident. Thus in 2000 United Nations (UN) Global Compact on corporate social responsibility was projected. The more recent developments include 2016 UN Sustainable Development Goals and social business initiative by European Commission communications under the EU Single Market Act 2011. Horizon 2020 agenda, framework project 7 (Fp7), SEFORIS, EFESSEIS projects with ongoing study of such hybrid organizations, whose legal status varies from cooperatives, mutuals to partnerships incorporating non-profit and for-profit models. The changes in the structures of the economic actors were as well supported by financial schemes, like European Structural Funds (ERDF and ESF), EU innovative Union 2020, ERDF (European Regional Development Fund) and the list continues, followed by OECD granting huge amount of money to surveys and publications. The recent development is the Directive 2014/95/EU, that provides the business the proposed rules and guidelines how to show to the stakeholders non-financial contributions. Information on non-monetary impact disclosure will be legally required from 2018 [3].

The management tools widely applied to standard business forms diverges from the balanced scorecards and diagrams, change management tools, strategic planning, human resource management, mission, vision, objectives to harmonizing the company's whole strategy starting from the oldest lean manufacturing used by Henry Ford, through Japanese Kaizen and Six Sigma—Motorola models, from US and UK total quality management philosophy leading to ISO9000 series standards, the most recent of scrum methodology in the agile environment.

The question is to identify the differences in strategic management tools used by standard and hybrid businesses. The paper argues of reaching effectiveness and efficiency for business with primary social aim through the utilization of standard business management tools. For that reason the myriad of theoretical basis from Dees 1998, critical analysis of the organizational and management from Defourny and Nyssens 2001, Bornstein's proposed organizational theories, concepts from Porter to Kotler, Drucker to Henderson are referenced. Chaffee on adaptive strategies and Minzberg and Drucker on strategic thinking and theory of the business are used

to explain the primary contradictions of transferring standard management models to multiple bottom line organizations.

Two major sources [1. & 2.] with solid primary research are contrasted, recognising the different outcomes in regards to the effectiveness and efficiency of the above issue in question. Sanchis-Palacio et.al [2. pp.541—550] identifies financial and people management as foremost difference, while concluding on the effectiveness of standard methods usage. Whilst the differences in benchmarking and human resource management, basic strategic elements, like mission and vision are discussed by Doherty et.al. (2009) [1. pp.54—68]

Remarkable is the discourse around the participatory democratic form of governance versus standard model in businesses. The discussion rests on the extreme managerialistic form of ruling vs. highest possible engagement, the dialogue for uniting all stakeholders. The alternative models are argued, suiting the several bottom lines, overarching missions and non-material outputs. The speed and effectiveness of decision-making are recognised as the primary distinction point and analysis of the consensus based vs. direct and rational choices. As constraints are identified the multiple accountability and high pressure for the complex liability and financial as well as non-financial disclosures, due to the varied composition of financial structures in case of hybrid entities. The article summarizes the two perspective of applying the standard or alternative management models to the hybrid businesses that strive for impact making and profit generation with more or less same endeavour. Limitations include the in purpose omission of the marketing strategies from the discussion scope, due to the further complex discourse and the quality of the research on the primary governance indicator.

#### List of references:

1. Management for social enterprise [Text] / [Doherty Bob, George Foster, Chris Mason, John Meehan, Karon Meehan, Neil Rotheroe, Maureen Royce]; Sage Publication, London, 2009, the British Library.

2. Management in social enterprises: the influence of the use of strategic tools in business performance [Text] / [Joan R. Sanchis-Palacio, Vanessa Campos-Climent, Antonia Mohedano-Suanes]; International Entrepreneurship and Management Journal, December 2013, Volume 9, Issue 4, pp 541—555.

3. Proposed approaches to social impact measurement in European Commission legislation and in practice relating to EuSEFs and the EaSI / [GECES Sub-group on Impact Measurement 2014]; Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2014 [Electronic resource]. — Access mode : <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=7735>. — Title from screen.

Key words: hybrid organizations, impact management

Ключові слова: гібридні організації, управління впливом

Kruchkov O. A.  
Student of ONEU  
Supervisor: senior teacher  
of ORIPA NAPA Kemarska T. G.

## ON SOME ASPECTS OF MODERN MARKETING

Marketing as a science has appeared together with the market and it seems to be so significant mainly due to capitalism. In the modern world, it is one of the main means connecting consumers and suppliers. According to Kotler (2017), marketing is an art, which helps business to generate, analyze and improve cost of product to satisfy customers' needs. At the same time, it is one of the main ways to fatten the profits. That is, probably, a reason for growing support of the claim that the main purpose of marketing is to increase profit by people exploitation. This research supports the idea that marketing main aspect is not exploitation of the consumers, and discussion focuses on the exploration of targets, principles of marketing and two aspects that people benefit from in the modern world of purchasing.

At the beginning, we are going to describe three main purposes of the marketing: anticipating, identifying and satisfying customers' needs and wants.

Firstly, by marketing research businesses *anticipate* what their target consumers want. For instance, whether people need to have the second camera in their smartphone, or to stock up with exact products before holidays.

The next purpose is *identifying*, which means that business should know positively that its product meets consumer needs and requirements (Hall et al., 2010, p. 49).

Finally, the product has to *satisfy* a customer, and this is the most important part of marketing, as the product should meet all standards, be of a good quality, and people should be pleased with it.

Getting back to the main idea that marketing is not about exploiting the people, but for analysis of consumer behavior, it uses the list of principles.

The first principle—a consumer is *independent* and it is manifested in the fact that his behavior is focused on a specific purpose. Goods and services could be rejected, if they did not correspond to the customer's wants.

The second principle is *motivation*, and customer's behavior is carried out through simulation of these processes. It should be noticed that attitude of different people in the market is not the same. On the one hand, as we noticed before, needs and wants could change depending on external factors. On the other hand, it has some similarities, which could be expressed through a system of economic, social, psychological factors.

The third principle is that marketing can influence peoples' motivation and choice by providing goods and services that really *satisfy their needs* and wants.

Finally, the last principle of the marketing is the *social legitimacy* of consumers' rights as a guarantee of comprehensive satisfaction of their needs. All these principles are used to make right comprehension of consumer behavior (Stieler, 2016, p.1501).

Further to the above, good advertising program is an additional aspect of marketing operations. It is important to show products or services that business is producing for the target consumers and inform them about all benefits in contrast with competitors. This is, probably, why in the modern world increasing number of companies use market-oriented management. As a result, businesses mainly focus on advertising their products and spend hundreds of thousands of dollars to make their advertising more interesting, memorable and unique. A good example of successful advertising program could be Apple and McDonalds. People know them all over the world and they are making big sums of money by producing the best products in their market segments.

Based on the currently available evidences, it is safe to say that marketing has no any purpose to exploit people. Moreover, in the world of purchasing marketing is all about satisfying and helping the people in their decisions. These results provide confirmatory evidence that exploiting people is not an 'essential purpose' of innovative marketing. It could be concluded that the main marketing purposes and principles aim at providing shopping benefits to make people's life easier and purchasing more convenient.

#### Reference

1. Hall, D., Jones, R., Raffo, C., Anderton, A., Chambers, I. and Gray, D. (2010). Business studies. [Text] Harlow: Pearson Education. — 220p.
2. Kotlermarketing.com. (2017). Kotler Marketing Group, Inc.. [Electronic resource]. — Access mode : [http://www.kotlermarketing.com/phil\\_questions.shtml](http://www.kotlermarketing.com/phil_questions.shtml). — Title from screen.
3. Stieler M.(2017) Creating Marketing Magic and Innovative Future Marketing Trends [Text] : Springer; 1st ed. 2017 edition (January 7, 2017). — 1510p.

Key words: advertising, customers, marketing, profit

Ключові слова: реклама, клієнти, маркетинг, прибуток

Morozovska K. O.  
student of the ORIPA NAPA  
under the President of Ukraine  
Supervisor sen.lecturer Yatzun E.

## **STRESS MANAGEMENT**

Nowadays, the stress accompanies us everywhere and it doesn't matter where we are: at work, or on vacation. Anyway, the stress has a strong influence on human activity. But is the stress as bad as everyone thinks? To start with, we will analyze the concept of a stress, because everyone understands this in its own way. «Stress is a reaction of a human body to changes which have happened in the environment» [2]. There is no unambiguous and standard interpretation of it. But most practitioners understand by this term something like “managing yourself at the time of stress”. Nevertheless, the stress caused by changes in the environment is not always dangerous or harmful. In medicine, physiology, psychology there are positive (eustress) and negative (distress) forms of stress. The stress is a natural mechanism, which helps a person and an animal to operate with new conditions.

The stress management has two main levels: management of stresses at the level of the organization and management of stresses at the level of the individual. We will talk about each of these levels separately.

Management of stresses at the level of the organization. The change of organizational climate and the support for personnel through special programs belong to the organizational measures directed to management of stresses. The understanding of negative effects of stress will help to identify measures of prevention, mitigation or reduction of consequences of stressors. The most important means of achievement of these creations is the creation of a favorable organizational climate. The favorable organizational climate is the best prevention of stresses. The organizational climate can strengthen its influence, and can transform its negative reaction to positive in case of a stressful situation. A difficult situation can consolidate the organization and enhance its creative potential. The creation of favorable organizational climate is a difficult task. To solve this problem in practice, the following forms are used:

- organization of a feedback system;
- involvement of staff in decision-making;
- use of a project and team forms of the work organization.

Also the organizational factors softening a stress at work include special stress management programs in the organization. There are a lot of types of these programs, beginning from group occupations with the psychologist, finishing with fitness programs which many organizations provide to the employees. Those organizations, which have gyms or buy tickets to the pool for the employees, they increase their stock of vital forces and energy, reduce the risk of cardiovascular diseases. Unfortunately, there is no record of statistical data on stress disorders in Ukraine, but this does not affect the popularity of such programs.

We will consider it in case of the Philips company. All the Philips` employees, from assistants to managers, take part in trainings, which aimed at effective

teamwork for minimization conflict situations. It is always told at trainings about the importance of resolving any misunderstanding still before it has developed into the conflict. Two methods are used at training sessions: feedback sessions when everyone openly evaluates each other's work or courageous conversation, in this case, one of the two sides becomes the initiator of a constructive dialogue, which helps to identify the reasons for the disagreement. When disagreement arises during the discussion of tasks, employees are convinced to tell disputed points and the leader who helps the team, makes an attempt to direct and anticipate difficult situations.

Management of stresses at the level of the individual. At the special training courses, which are organized by some enterprises, you can learn individual measures to prevent stress. These measures include the ability to relax and behavior modification. We know more or less about relaxation techniques (yoga, meditation, etc.), but what does the modification of behavior mean in the context of anti-stress programs? Modification includes the formation of a positive emotional response to the stressful circumstances and new forms of behavior. This method is applied to people, whose characteristics include excessive aggressiveness, constant feeling of a time trouble and hyperactivity.

In conclusion, we want to pay attention to the fact that each person has an individual limit of stress. Someone can maintain large overloads for a long time and adapt to stress, but others can't, because even a small load can dislodge them. And there are people who are stimulated by the stress, they can work with full efficiency in the stress conditions. Anyway, it is impossible to avoid a stress completely, but if we learn to manage the stress with the help of our organization or ourselves, it will help to keep it at the right level.

#### List of references:

1. Патрахина Т. Н. Стресс-менеджмент: сущность понятия и процесса [Текст] / Т. Н. Патрахина // Молодой ученый. — 2015. — № 3. — С. 480—484.
2. Что такое стресс-менеджмент [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.hr-portal.ru/article/chto-takoe-stress-menedzhment>. — Заглавие с экрана.

Ключові слова: стрес-менеджмент, антистрессова програма, управління  
Key words: stress-management, anti-stress program, management

Mustafaieva E. T.  
PhD student, ORIPA NAPA  
under the President of Ukraine  
Supervisor: Docent, PhD in PA  
Kolisnichenko N.

## **HARMONIZATION OF THE PRINCIPLES OF ETHNO-NATIONAL POLICY IN UKRAINE WHILE ARRANGING ITS TERRITORIAL DIVISION**

The administrative-territorial reform in Ukraine has been started with the adoption of the Law of Ukraine «On voluntary association of territorial communities» on February 5, 2015 [1] which defined the set of factors that must be taken into account in the process of local communities consolidation. In particular, the law states that when making decisions on the voluntary consolidation of local communities, «historical, ethnic, cultural and other factors are taken into account» (Article 4).

Ethno-national policy of the state is a system of conceptual programs and organizational measures in the field of ethno-social, ethno-cultural and ethno-political development of a society. The purpose of the state ethno-national policy is the free development of all ethnic communities of the country, and its task is to create legal, socio-economic, political, and other prerequisites for it. It is organically associated with economic policy, and takes into account as much peculiarities of demographic behavior of various ethnic communities, the ecological situation on the territory of their resettlement, migration processes, etc. as possible. The core of this policy is the needs of a human being and a community as ethnic units in social development. Democratic ethno-national policy is in the «art» to respond adequately to the challenges of time in the interests of the progressive development of Ukrainian multiethnic society. In this regard, it should be based on the observance of a number of key principles, among which are: equality of rights and freedoms of Ukrainian citizens, regardless of their national (ethnic) origin, race, religion, language, and opportunities on their implementation; recognition of ethnic communities as self-value units, their natural right to cultural self-determination and self-organization; recognition of self-identified ethnic communities, subjects of law and subjects of Ukrainian state-building; recognition of the multi-ethnic character and multiculturalism of Ukrainian society; humanism, renunciation in a forceful solution of ethnic problems, «at any cost».

The state's ethno-national policy is to correspond with other areas of state policy, including in the administrative sphere. The main trend in the development of administrative processes in Ukraine since 2014 is decentralization. As a multidimensional phenomenon, decentralization also includes the territorial aspect associated with the modification of the territorial foundations of local self-government and the administrative-territorial division. However, in the process of territorial reform there is a danger of ignoring the peculiarities of the ethno-



political situation in certain regions of Ukraine, in particular, in the territorial communities where one or another national minority is a dominating ethnic group.

The current legislation on territorial transformations includes the Law of Ukraine «On the Voluntary Consolidation of Local Communities», the Methodology for the Formation of Capable Local Communities, etc. The analysis testifies incomplete incorporation of territorial peculiarities (territories with a compact residence of national minorities) into the current legislation.

The following basic approaches are to be taken into account in the process of consolidation of local communities, and of administrative and territorial reform as a whole:

- the main purpose of the capable consolidated communities formation in places of compact residence of national minorities is the development of socio-economic basis for the sustainable development of the territories in order to preserve the living environment of national minorities and to ensure the conditions for their free and in-depth development;

- the inadmissibility of ignoring the principle of voluntariness, the obligation to take into account the opinion of ethnic communities;

- the retention in the process of administrative-territorial reform from those measures that unreasonably and/or without the consent of national minorities change the ethnic and ethno-linguistic structure of the population of the relevant administrative units and may lead to the restriction of collective and/or individual rights and freedoms;

- the orientation towards ethno-cultural diversity, taking into account the specific needs of the socio-cultural development of ethnic (national) groups within the consolidated communities and the strict observance of constitutional human and civil rights;

- the preservation and development of local (within the territory of the historical settlement of minorities) and extra-regional (within oblasts, Ukraine and abroad) of inter-ethnic ties;

- the development of a system of territorial arrangement capable of taking into account the specific needs of each ethnic community and pursuing targeted state ethno-national policies.

#### List of references:

1. Про добровільне об'єднання територіальних громад [Текст]: Закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII.

Ключові слова: національні меншини, етнонаціональна політика

Key words: national minorities, ethno-national policy

Piskun E. O.  
Kherson National  
Technological university  
Supervisor: Docent, PhD in PA  
Kolisnichenko N.

## **INNOVATION IN BUSINESS MANAGEMENT AS INNOVATION EVERYWHERE AND FROM EVERYONE**

There are more than 100 definitions of the term «innovation». The publication of the Organization for Economic Cooperation and Development «The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data» [1] defines innovation as the practical introduction of any new or significantly improved product (product or service) or process, a new marketing method or a new organizational method in business practice, workplace organization or external relations. So, innovation is not only brand-new products and unique technologies. It can also be about changing the business model, and about new methods of service.

Many enterprises in their development face a number of problems. Among them there is a significant unjustified increase in staff, and lack of transparency in matters of responsibility and authority, and the intersection of functions among various units, etc. So, there is a need for information modernization of the enterprise to meet modern requirements. At the same time, the business processes of the enterprise are not standardized, which does not allow to pass certification of the quality management system. And because of non-transparent organization of activities, it is extremely difficult to attract investments.

The managers of the enterprise are to make management (capital, human resources, and projects) economically more efficient, which, as a rule, requires the introduction of a number of innovations at the enterprise.

A common sign of innovation is that it must be introduced. A new or improved product is put into use after it has appeared on the market. New production processes, marketing methods or organizational methods are introduced after they are actually used in the activities of the enterprise.

In accordance with the definition, the following groups of innovations are distinguished:

- product innovations—the introduction into use of a good or service that is new or significantly improved in terms of their properties or methods of use;
- process innovations—the introduction of a new or significantly improved way of producing or delivering a product;
- marketing innovations—the introduction of a new marketing method, including significant changes in the design or packaging of the product, its placement, promotion to the market or in setting a price;
- organizational innovations—the introduction of a new organizational method in the business practice of the enterprise, in the organization of workplaces or external relations.

In modern management, innovation (in a broad sense) is a purposeful set of activities for the selection, implementation, development and commercial use of the innovation. From this perspective, the development or acquisition of the information system of the enterprise and its subsequent operation are considered as an innovative process.

The new principles of management can create long-term advantages. Over the past 100 years, management innovations (more than in other areas), have allowed companies to transform to new business principles. But still only some companies have an efficient mechanism for their implementation.

Innovation in management can be defined as a departure from traditional management principles, processes and methods.

The main objectives of the change in management include:

- make innovation the central issue of the company's development program for leaders;

- allocate a significant share of annual investment in innovative projects;

- ensure the innovation of each product development project;

- prepare more heads of innovative projects;

- register each employee in an online course on business innovation;

- include an assessment of innovations in the long-term plan;

- provide additional time for quarterly meetings to discuss the innovation work of each division of the company;

- create an Internet portal that will give the employees access to a directory of innovative tools and innovations of the company;

- create metric systems to track innovative production costs (the number of technical hours devoted to innovative projects), innovative productivity (the number of new ideas that form the basis of the company's innovations) and products (gaining a price advantage as a result of providing different products and increasing customer loyalty).

The transfer of a new management idea (such as "innovation everywhere and from everyone") into new and deep management methods requires a long and varied effort, but the cost of it will be appropriate.

List of references:

1. Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition. — [Electronic resource]. — Access mode: <http://rii-vuz.extech.ru/doc/oslo.pdf>. — Title from screen.

Ключові слова: інновація, інновація в управлінні бізнесом

Key words: innovation, innovation in business management

Ponomarenko O. P.  
student of the ORIPA NAPA  
under of the President of Ukraine  
Supervisor: Petrov I. L.

## **THE ROLE AND PLACE OF A MANAGER IN AN ORGANIZATION**

Successful business activity in any field depends to a large extent on personnel. Therefore, the slogan "Personnel are of primary importance" known for more than a thousand years does not lose its importance. Managers are responsible for the work of a particular unit or organization as a whole; they are subordinated to a specific team of workers, endowed with rights and powers. They choose the best options for managerial solutions and organize their decisions. In case when the company does not have a manager who is able to organize work properly and motivate employees, the life cycle of this organization will not be long. The manager (director, administrator, manager, etc.), as a rule, has a special managerial education and is responsible for developing and making decisions on organizational management issues. Managerial tasks of the highest level represent the biggest organizational level of management, and specialists of this kind are directly responsible for various strategic issues in terms of activities and development of organizations, as well as engaged in making different strategic decisions. Their tasks are formed according to the need to organize, coordinate, and subsequently manage and inspect the activities of various structural divisions of the company.

Regardless of the quantity of management organization levels available in the company, managerial tasks can be different, depending on what category is occupied by a specialist of this type: the higher link, the middle link, the lower link. The work of junior managers is coordinated, as well as supervised by the middle level managers. It is worth mentioning that this level can be further divided into two sublevels. Nowadays such level, defined as "managerial", is considered to be the most important and specific in the whole management system, as in some companies the main tasks of the middle manager include the rights and responsibilities that are inherent to senior executives.

The lower link of management includes specialists that represent the organizational level of management of various individual groups, located inside a certain structural subdivision. In the vast majority of cases, managerial tasks in an organization, in addition to various management functions directed at managing a group of workers, also include also a direct participation in the activities of these groups, aimed at fulfilling their tasks. In particular, this is considered to be the objective of managers responsible for sales, advertising, development, and others [2].

Planning is the main function of management, involving forecasting, defining goals, strategies, policies and tasks of different kinds and a conscious choice of allocation of who reports to whom and what must be done.

Organizing as a management function is aimed at the formation of management and subordination systems, as well as relationships and relations

between them, ensuring the ordering of the technical, economic, socio—psychological and legal aspects of the activities of each economic entity.

Motivation is a process of inducing employees to perform high—performance activities to meet their needs and achieve the goals of the organization.

Inspection is a system of monitoring and checking the conformity of the operation of the enterprise with established standards and other norms, identifying the admissible deviations from the decisions made and determining the reasons in case of their non—fulfillment.

The four management functions—planning, organizing, motivation and inspection have two general characteristics: they all require decision—making, and everyone needs communication, information sharing to ensure the proper decision and further make this decision understandable for other members of the organization. Due to this facts as well as these two characteristics bind all four management functions, ensuring their interdependence, communication and decision making are often referred to as connecting processes.

Decision—making is the choice of how to plan, organize, motivate and inspect. In the most general terms, this is the main content of the activities of the manager. The basic requirement for an effective and rational decision or even understanding of the true scale of the problem is the availability of adequate detailed information, which can be only obtained by means of communication.

Communication is the process of sharing information and its semantic meaning between two or more people.

In addition to performing the four main functions of management, the manager should carefully monitor his subordinates in order to decide what actual needs are driving them. As these needs change in time, so that we are not able to count on the fact that a one—time motivation will work efficiently all the time [1, p. 51].

Thus, managers have a decisive role in making managerial decisions, properly using available resources, ensuring the life of the enterprise and achieving the goals set. Of course, in practice, the responsibilities of the manager are much wider and cover the entire sphere of organization of production and sales, the interaction of subordinates within the organization, a continuous analysis of the positions of the unit, for which he is responsible, and creative search for opportunities and competitive advantages.

#### List of references:

1. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми: [Текст]. — Київ : ЦУЛ, 2003. — 272 с.
2. Функції менеджменту [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://stud.com.ua/23219/menedzhment/funktsiyi\\_menedzhera](http://stud.com.ua/23219/menedzhment/funktsiyi_menedzhera). — Назва з екрану.

Ключові слова: менеджер, організація, функції менеджменту  
Key words: manager, organization, management functions

Prisyazhnyuk I. M.  
Graduate student ORLISA NASA  
at President of Ukraine  
Supervisor: prof., d.s. S. Popov

**ORGANIZATION OF THE INTERACTION OF PUBLIC AUTHORITIES  
—THE MAIN TASK OF THE GOVERNING BODY AND AUTHORITIES  
IN PLANNING MEASURES TO PROTECT THE POPULATION  
AND TERRITORY FROM EMERGENCY SITUATIONS,  
AS WELL AS THEIR PREVENTION AND LIQUIDATION**

Organization of interaction of public authorities is one of the main tasks of the authorities of all levels of the Unified State Civil Protection System in planning the protection of population and territory from emergency situations, as well as their prevention and liquidation. At the same time, the organization of interaction is the most responsible stage of management activity, since this particular stage of work determines the level of coherence of the actions of all forces involved in the prevention and elimination of emergencies. The direct government bodies at the state level are the State Service of Ukraine for Emergency Situations, at the territorial and local level—structural subdivisions of local state administrations and local self-government bodies on civil protection issues and on objects—structural units or employees of organizations specially authorized to solve tasks in the field protection of the population and territories from emergency situations. It is these bodies of administration who are fully responsible for organizing the interaction of the authorities and forces of the Unified State Civil Protection System at the appropriate level.

The organization and planning of interaction should be carried out in the period of early preparation in the development of the basic document—the Action Plan for the prevention and liquidation of emergencies. At the same time, all issues of joint actions of the forces of the Uniform State Civil Protection System should be reflected in a separate document—the Plan of Interaction. Such a Plan should be an integral part of the overall Action Plan. At the same time, the interaction plan acts as an independent document.

Interaction should be organized on all modes of functioning of the Unified State Civil Protection System: daily functioning, high readiness, emergency situation and state of emergency. With the greatest thoroughness and degree of detail the joint actions should be planned both for prevention and for the elimination of emergency situations. This circumstance should include the need to involve representatives of all interacting authorities in the development plan of the Cooperation Plan. Only in this case, the Interaction Plan will be a working document.

The main requirements for the Plan of interaction are its specificity and reality.

When elaborating the Action Plan for the prevention and liquidation of emergencies, all possible emergency situations, their nature, scale and consequences should be predicted. Such variants of development of events should form the basis of

the organization of interaction. This approach allows coordinating joint actions taking into account the specifics of specific emergencies. The latter will be decisive.

The plan of engagement, as well as the Action Plan for Prevention and Elimination of Emergency Situations, should be checked and clarified during command and staff (staff) exercises and exercises, special exercises, as well as in real action for the prevention and elimination of emergencies.

However, assuming that all provisions of the Plan are final will be erroneous. With the emergence of emergencies, the head of the work on the elimination of emergencies should organize the actions of the forces of the Unified State Civil Protection System in accordance with the specific situation. One of the main elements of his work on the organization of actions should be the organization of interaction. In this case, the process of organizing the interaction takes place, as a rule, some stages.

The main goal of the organization of interaction should be to achieve an understanding of all senior formations of the task, the order and methods of its implementation, and, first of all, in the interests of formations that fulfill the main task—the rescue of the victims and the localization of the source of emergency situations.

Solving this important task is to:

- development of a unified methodology for planning the interaction of public authorities, forces and public organizations in preventing and eliminating emergencies;

- introduction of amendments to the regulatory framework for defining the issues of the organization of interaction;

- development of typical interaction planning plans.

It is the decision of these issues that will reflect a unified approach to improving the effectiveness of the tasks of preventing and eliminating emergencies in the public administration system.

List of references:

1. Кодекс цивільного захисту України [Текст] : станом на 13 квітня 2017 року / Верховна Рада України. — Офіц. вид. — К. : Парлам. вид-во, 2013. — 1802 с.

2. Про затвердження Положення про єдину державну систему цивільного захисту : Постанова Кабінету Міністрів України від 9 січня 2014 року № 11 // Кабінет Міністрів України. — 2014. — № 8. — Ст. 245.

3. Деякі питання Державної служби України з надзвичайних ситуацій: Указ Президента України від 16 січня 2013 р. № 20/2013.

Ключові слова: органи публічної влади, надзвичайна ситуація, взаємодія

Key words: public authorities, emergency situation, interaction

Pylypenko V. S.  
student of ONU after I.I.Mechnikov  
Supervisor: Robul Y. V.

## **THE GATEKEEPER AND PROCESS PROMOTOR —NEW KEY PERSONS IN THE WORLD OF MANAGEMENT**

Competing in modern dynamic organizational environment embrace a great range of instances proceeds from corporate management to self-management, from the process and content of strategy to day-to-day operations. Consequently, new business perspectives have emerged, with corresponding streams of researches. One such perspective is agile management. In this viewpoint speed and skills are regarded as key pillars to adapt continuous change in the most efficient way, as agility is perceived as an ability to rapidly reconfigure a manufacturing system for efficient production of new products as they are introduced. Agility is often connected with rapid response manufacturing and mass customization, as these concepts all aim to produce exactly what customers want. The entrepreneur creates new combinations on a discontinuous basis, in entirely new forms, in an act of creative destruction. He/she brings forth new products, introduces new production methods, open up new markets, conquers new sources of supply or re-organization.

Over the last few decades, the gatekeeper concept and promotor model are of particular note. The former describes key persons who play an active role independently of a specific innovation project, while the latter describes key persons who are exclusively concerned with one specific innovation. Key persons are different from all other persons involved in the innovation process, at least in terms of their greater activity. By means of these activities, contributions are made which bring an innovation process to a successful solution. Key persons are supported in this process by certain sources of power which enable them to move an innovation process forward. The agility of organizations will be powerfully influenced by the activities of these key persons.

The promotor model is based on symmetry with the barrier concept. In this context, Witte [1] names in particular the barrier of unwillingness and the barrier of ignorance, which lead to the innovation project being pursued no further, no satisfactory solution being achieved, or the innovation process being slowed down unreasonably. These barriers describe the resistance which hinders an organization from being an agile organization. An innovation process is at its optimum level of overall efficiency if a power promotor wields hierarchical potential in order to overcome the barrier of unwillingness and a technology promotor uses specific technical knowledge to prevent the innovation process from falling at the barrier of ignorance.

This specialisation of key persons in the promotor model means a departure from the single-person orientation. There does not appear to be a problem in monistic concepts as to whether the function performed by a key person in the innovation process relates to personal attributes or to a specific role assumed by this person. This is, however, no longer the case with the dualistic approach, where a distinction is



made between a person's characteristics and the roles which this person may assume. On the one hand, it is thus conceivable that one person can take on a number of roles. This view is supported by Witte [1], who identifies a role accumulation of power and technology promotor in a considerable number of cases. On the other hand, however, it is also conceivable that the roles can be distributed among, or be performed by, various persons. This would, however, also require good co-ordination among these persons, together with close, trust-based collaboration. The contribution made by the process promotor to the success of an innovation is expressed in his/her ability to overcome administrative barriers which stand in the way of the process. Chakrabarti and Hauschildt [2] assign the following characteristics to the process promotor: he/she has organisational know-how and knows who is affected by the innovation. He/she prevents isolated, non-integrated solutions and forms the link between the technology promotor and the power promotor. He/she acts as an "interpreter" between the language spoken by the technological world and that spoken by the economic world. He/she has diplomatic skills.

Gatekeepers overcome information or communication barriers and prevent innovation-related information from not being passed on [3]. Without them, the innovation process would grind to a halt or move in a far less promising direction. This is often due to an absence of dialogue between persons relevant to the innovation. This absence of dialogue could, in turn, be due to a difference in values, in culture, or to language problems which occur in particular at the periphery of a company. He/she guarantees that information about technology change and market change will be quickly transferred to the management system to secure the agility of the organization. These information and communication barriers are not identical with Witte's [1] barrier of ignorance. The barrier of ignorance refers only to a sub-set of the information relevant to the innovation, i.e. the specific technical knowledge. In addition, however, other types of information must be considered, such as information concerning possible cooperation partners, the administrative procedures within the company or the wants and needs of potential customers or users.

The author concludes that in contrast to the promotor, the gatekeeper is normally regarded as being independent of a specific innovation project. In contrast, the innovation promotor's role can be performed for a special innovation process only.

#### List of references:

1. Witte E. Power and innovation: a two-center theory [Text] // International studies of management organization. — 1977. — P. 47—70.
2. Chakrabarti J. and Hauschildt. The division of labour in innovation management [Text] // R&D management. — 1989. — P. 161—171.
3. Allen T.J. Communication networks in R&D laboratories. [Text] // R&D management. — 1970. — P. 14—21.

Key words: agile-management, process promotor, gatekeeper

Ключові слова: гнучке управління, процесний промоутер, гейткіпер

Rokotianska A.  
Student of the ORIPA NAPA  
Office of the President of Ukraine  
Supervisor: Petrov I.

## **PERSONNEL MANAGEMENT IN THE SOCIAL SPHERE AND PERSONNEL DEVELOPMENT AS A SOCIAL WORK TECHNOLOGY**

Personnel management in the social sphere is the main component of any social protection system, and the results of activities and efficiency of social work in the state depend on the level of its management. The competence of the personnel and the quality of the services provided will depend on the selection of qualified personnel, its rotation and professional development. Therefore, the effectiveness of the work of the bodies of social protection of the population depends on the professional qualities of the manager who administers personnel [2].

The issue of finding the most effective methods of personnel management becomes very important for the modern manager of the social sphere.

The classical methods of personnel management include the following:

*Administrative*, based on power, discipline and punishment, known in history as the "method of the whip", they rely on the administrative subordination of the object to the subject, on the basis of the existing management hierarchy. They are guided by such motives of behavior as the perceived necessity of labor discipline, the culture of work activity, the sense of duty.

*Economic*, based on the use of economic incentives and known as the "carrot method". They are used to materially stimulate the whole staff or individual workers, and these are the economic standards of activity, the system of material incentives, participation in profits and rewards.

*Socio-psychological*, based on the use of moral incentives to work and influencing the personnel by means of psychological mechanisms aimed at transferring the administrative task into a perceived informed duty, the internal need of a person. This can be achieved by means of the following: formation of staff, ensuring a normal psychological climate and a creative atmosphere, personal example [1].

To increase the effectiveness of social work, an important component is the development of the staff and its psychological state, which largely affects the employee during the performance of his duties. There are many psychological problems (phobias, fears, complexes) inherent to employees starting to work in the social sphere, which prevent them from doing their work properly and effectively. In these cases, the use of such methods as feedback-based development, training and seminars, training based on the experience of others, the implementation of special assignments or projects is ensured. The following methods are used: development on a workplace, feedback-based, training on the basis of experience of others, e-learning.

One of the important conditions for the effective development of an employee is the qualification definition of development tasks, the formulation of the goal.

The goal of development is formed taking into account, firstly, skills insufficient to accomplish the tasks set, the solution of specific issues, the achievement of the goals set, and secondly, the skills necessary for career advancement [3].

In order to improve the efficiency of personnel management in the social sphere and the functioning of the personnel development system, the following stages of training before performing their professional duties are proposed:

*Stage 1.* The implementation of the Shadowing method where the worker is assigned to an experienced employee in a real working environment for several working days term. It gives the opportunity to discuss working situations not only with the employee to whom he is assigned, but also with other specialists, and to receive information about the peculiarities of a certain task.

*Stage 2.* Carrying out psychological testing or questioning. At this stage the worker's readiness for the future professional activity, the moral attitude and psychological state is demonstrated.

*Stage 3.* Use of methods of personnel development taking into account the individual characteristics of the employee. At the same time, the use of methods may vary depending on the budget and objectives. However, this stage can be carried out only in case when a positive estimate is obtained for the first two steps.

*Stage 4.* Assessment of knowledge and skills. At this stage, when the training of employees is finished, it is necessary to conduct a questionnaire, carried out for the following tasks as identifying both positive and negative sides of training, positive mood of employees, as administration shows interest and attention to the employee.

Implementation of such recommendations includes the following: increasing the interest and efficiency in the learning process in order to carry out certain responsibilities in the future, because of an awareness of the benefits of the process of staff development; by means of obtaining social and economic efficiency, reducing the costs of employee development; by taking into account positive and negative sides, psychological and moral state of the employee; increasing labor productivity and the returns to workers in the form of rising effectiveness of the social sphere, due to the more experienced and qualified personnel.

#### List of references:

1. Аширов, Д. А. Управление персоналом [Текст] / Д. А. Аширов. — Москва : ТК Велби, Проспект, 2016. — 432 с.
2. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом [Текст] / А. П. Егоршин. — Москва : ИНФРА-М, 2016. — 352 с.
3. Никифорова, Н. А. Управление персоналом. Краткий курс [Текст] / Н.А. Никифорова. — Москва: Окей-книга, 2017. — 128 с.

Key words: management, social sphere personnel

Ключові слова: менеджмент, персонал соціальної сфери

Sen A. A.  
Student ORIPA NAPA  
under the President of Ukraine  
Supervisor: senior lecturer Yatsun Y. M.

## **SOCIAL PSYCHOLOGY FUNCTIONS OF MANAGEMENT**

Motivation is one of the basic psychological processes. Motivation is an inner motive that encourages human behaviour. Motivation can be activated by various stimuli (stimulating or motivating factors). Motivation is closely related to human performance. Today's fast-moving business environment demands that the effective manager be both a well-organized administrator and highly adept in understanding people's basic needs and behaviour in the workplace. Gaining commitment, nurturing talent, and ensuring employee motivation and productivity require open communication and trust between managers and staff. To be a good manager you have to [1]:

1. Understand people's behavior;
2. Be sure that people's lower-level needs are met;
3. Encourage pride;
4. Listen carefully;
5. Build confidence;
6. Encourage contact;
7. Use the strategic thinking of all employees;
8. Develop trust;
9. Delegate decisions;
10. Appraising to motivate.

When choosing methods of assessing your staff's performance, always make sure that the end result has a positive effect on employee motivation and increases people's sense of self-worth. Realistic targets, positive feedback, and listening are key factors. If you follow these simple steps in increasing employee motivation, rest assured you will have a good working relationship with your staff at the same time boost you company's productivity. Just bear in mind that people are employed to get good results for the company. Their rates of success are intrinsically linked to how they are directed, reviewed, rewarded, trusted, and motivated by the management.

Basic division of motivation factors is: positive motivation—is based on reward for better performance: material participation factor, moral value factor, self-realization factor; negative motivation—is based on the power factors: factor of existence, fear factor (fear of work or job loss).

Reward serves to encourage people to work effectively. In conjunction with the concept of motivation, the term "reward" has a wider meaning than simply money or pleasures, with which this word is most often associated. Reward is all that an employee deems valuable for himself.

But the concept of values is specific, and consequently, the evaluation of reward and its relative values is different. For example, for civilized people, a case full of money will be considered a valuable reward, whereas for members of an

African tribe leading a hermitic lifestyle, it will be of no interest unless in itself, that is, empty, and monetary bills will be curious pictures, which, moreover, will serve as a good tool for ignition of fire. Rewards can be classified as internal and external. Any manager deals with these two main types of rewards.

The internal reward is given by the work. It can be a sense of achievement of results, meaningfulness and significance of the work performed, self-esteem. Friendship between members of one work collective and simply communication with colleagues arising in the course of work are also considered as internal rewards. The simplest way to ensure internal remuneration is to create appropriate working conditions and an accurate statement of the task. External reward is a type of encouragement that most often comes to mind when the word "reward" is heard. It does not arise from the work itself, but from the organization. From the motivational point of view, it can be defined as the stimulation of labor. Stimulation, from the point of view of leadership, is the tactic of solving a problem that satisfies certain motives of an employee and allows him to work more effectively [2].

Stimulation is the process of using different incentives to motivate people, the means by which motivation is carried out. Stimulation has various forms. In the practice of management the most widely spread material incentive. The manager should strive to ensure that the motives of the activity guarantee the maximum satisfaction from the work [3]. Any work situation contains opportunities to meet the need for physical and emotional activity, as well as elements of curiosity. There are many incentives for employees to work well, but there aren't universal among them. People react differently to different incentives, so the manager must have a large set of incentives and constantly update them. There are three common methods of motivation: techniques aimed at employees; techniques oriented to work; techniques oriented to organization.

To sum up we can say that motivation of employees is a way to success and progress.

#### List of references:

1. Gilbreth L. M. The Psychology of Management: The Function of the Mind in Determining, Teaching and Installing Methods of Least Waste [Text] // New York: Sturgis and Walton, 1914.
2. Armstrong Michael. How to manage people. [Text] // Kogan Page Publishers, 2013.
3. Maddock C. Richard; Fulton L. Richard. Motivation, Emotions, and Leadership: The Silent Side of Management. [Text] // Quorum Books, 1998.

Ключові слова: мотивація, винагорода, стимулювання  
Key words: motivation, reward, stimulation

Shevchenko L. A.  
student of ONU after I.I. Mechnikov  
Supervisor: Robul Y. V.

## **USING DIFFERENT MEDIA PLATFORMS AT WORK AND THEIR INFLUENCE ON DECISION MAKING PROCESS AND EMPLOYEES MOTIVATION**

Recent advancements in IT have impacted the whole domain of organizational communications, included major shifts in the manner and way internal communications flow and new opportunities emerged for communication and decision making. New opportunities refer primarily to use of Intranets, information reporting systems, EIS and DSS.

Intranets have become a central information hub for employees in different parts of an organization. They also play a key role as a tool for reasoning, rationale and appealing for senior managers [1].

Information reporting systems enable managers to offer customers just the a right combination of benefits services to keep customers for a longer period of time. them coming back rather than moving on to another casino. In addition, a the system of that kind can prospect calculate an individual customer's "lifelong customer potential value", helping to managers create customized marketing programs that retain low-end players and turn some of them into high rollers, while attempting to optimize the overall cost-benefit performance in marketing.

These advancements could hardly have been emerged without things became possible partly thanks to two other tools namely Executive Information System (EIS) and Decision Support System (DSS). An Executive Information System (EIS) is a higher-level application that enables can top-managers to facilitates decision making process. These systems can convert arrays a lot of data into pertinent information about input and output, thus providing support for immediate decision making and provide that information to top managers immediately.

A Decision Support System (DSS) provides specific benefits to managers at all levels within of the organization. These computer-based systems rely on decision models and integrated databases. Using decision support interface software, users can pose a series of what-if questions and to test a variety of possible alternatives [2].

Further proliferation of social media in companies enables a new method of communication among colleagues and with customers.

Although Social Media (SM) are at the top of the agenda for many organizations to date, there seems to be very limited understanding of the usage of social media for work purposes. Despite the popularity for personal use and application in a few corporate settings, we know very little about social media's impact on how work processes are influenced or facilitated by them, or how they affect the work environment and group dynamic. Empirical research on social media in the workplace is rare, and such studies are usually conducted in a limited and specific sample [3].

Work-related advantages of SM focus among the others on maintaining external professional networks, creating and strengthening ties with colleagues, gathering professional information, and promoting knowledge sharing. Besides that, social media have been used for recruitment purposes. However, the dynamic of any group or community at social media platforms is highly controversial being under influence of a number of factors few of which could be definitely defined, attributed, measured and (or) explained. There are multiple factors affecting an attitude toward knowledge sharing in a social media group, among them are reputation, expected relationship, sense of self-worth, and subjective norms. Hence, social media not only strengthen ties but also create new ones, substitute some others and are often used for sensemaking and subjective wellbeing.

Social media use for work is positively and significantly related with the utilitarian value offered to employees. Hedonistic motivation, on the other hand, refers to the search for emotions such as happiness, enjoyment, and creative satisfaction, which are reportedly related to SM experience. Hence, employees with dominant hedonistic motivation seek the enjoyment of the process rather than the utility of the product or result. Consequently, this kind of employees tend to get satisfied by the experience itself and the emotions related to the experience. Due to that one can assume that social media even in use for work purposes are intrinsically enjoyable and can facilitate greater involvement of employee in the work processes via user/employee participation. Therefore, we can hypothesize that Social media use for work is positively and significantly related with the hedonic value (motivation) offered to employees.

#### List of references:

1. Huang J. Reconceptualizing rhetorical practices in organizations: The impact of social media on internal communications [Text] / Jimmy Huang, Joao Baptista, Robert D. Galliers // *Information & Management*. — 2013. — № 50. P. 112—124.
2. Daft R. L. *Organization Theory and design*. Eighth Edition [Text] / Richard L. Daft. — Australia etc.: Thomson South-Western, 2004. — 624 p.
3. Leftheriotis I. Using social media for work: Losing your time or improving your work? [Text] / Ioannis Leftheriotis, Michail N. Giannakos // *Computers in Human Behavior*. — 2014. — №31. P. 134—132.

Ключові слова: менеджмент, інформаційні технології, мотивація  
Key words: management, information technologies, motivation

Slyusarenko V. S.  
Postgraduate student of ODAU  
Supervisor: prof., D.s.-g. N. Kopytko P. G.

## **ELEMENTS OF MANAGEMENT IN MODERN TECHNOLOGY OF GROWING PEAR OF VARIETY MARIA**

Elements of management are its components, which lead to improved productivity of crops in modern technology of growing fruit crops. Elements are also rational, most effective for specific fertilizer conditions. Properly scientifically grounded fertilization of fruit crops provides an increase in their yield by 30—50 %, as evidenced by the results of research and practical experience. Fertilization does not provide optimal nutrition and, consequently, high productivity, due to insufficient account of the characteristics of mineral nutrition and the response of perennial fruit plants to its changes under the influence of fertilizers. The system of application of fertilizers was studied earlier in gardening the most in apple plantations. The recommendations were given together and for the pears, as the closest to the biological and technological features of the culture. However, the pear is markedly different in the needs of mineral elements. It increases the mass of vegetative organs more intensively and forms a crop. Pear is also different in relation to external environmental conditions. This should be taken into account for the production of fertilizer optimal parameters of its supply. Lack of certain mineral elements can also be found at optimal levels of soil nutrition, for their intensive assimilation during certain periods of growth and development of fruit trees. This has a negative effect on planting and harvesting fruit in the current year. Negative influence has on the laying of fodder organs for harvest next year. Therefore, it is important to conduct research to enhance these processes by extra-root nutrition in addition to the main soil fertilizer [1].

Microfertilizers must be used in conjunction with macro-fuels to efficiently correct the nutrition of trees, improve their functional state, increase growth and generative processes, increase resistance to adverse impacts of adverse environmental conditions and, accordingly, ensure higher yields and product quality [2]. Chelate power supplies are the most affordable for plant nutrition. They can be digested both from the soil and through the foliage for endocrine feeding [3]. They are used to feed a variety of crops, including fruit. Their effectiveness depends on the peculiarities of the external environmental conditions of the environment and the levels of soil nutrition, in which fruit plantations, including pears, are grown.

The studies were conducted to study the productivity of pears of the Maria variety for optimizing the mineral nutrition of the main macroelements (NPK) by soil fertilization and foliar fertilization with complex microfertilizers. The experiment was launched in 2015 under a scheme with two levels of soil-based compounds and nitrogen (N), phosphorus ( $P_2O_5$ ) and potassium ( $K_2O$ ) available to plants: not optimized (without soil fertilization) and optimized. The optimized level of soil was created by introducing calculated agrochemical analyzes of fertilizer soil with those macroelements, which were lacking in the roots of the soil layer (0—60 cm) to the



optimal levels (factor A). Four variants of foliar fertilization: 1—without feeding (spraying of the sheet with water), 2, 3 and 4—spraying with solutions of fertilizers, respectively: Reacom plus (garden)—5 l / ha, Wuxal Microplant—3 l / ha and Biochelat «Fruit and berry crops»—3 l / ha (factor B). The preparations were dissolved in the calculation of 1000 liters of solution per hectare of the garden. Feeding was carried out four times during the growing season: 1—the end of flowering, the beginning of growth of shoots (May); 2—before the June fall of the ovary (the first decade of June); 3—the formation of fruits (the second decade of July); 4—30—40 days before harvesting (mid-August). An adequate level of nutrition of pears by potassium was created by applying a calculated norm of  $K_2O$  of 598 kg / ha.

The experimental options are laid out in the triple repetition of systematically placed sites. Each plot has eight accounting trees. The garden is planted in 2010. The layout of trees is 4 x 2.5 m. The soil is kept under the steam system in the experimental garden. The water regime is supported by drip irrigation at a humidity level of 60 %.

Optimum levels of the content of plants available nitrogen and phosphorus compounds are created in chernozem ordinary (set for apple and combined recommended for pears). Inadequate nutrition is potassium (when it is lower than the optimal content of its exchange forms at 46 mg / kg of soil). Its level is optimized by applying a calculated norm of  $K_2O$  of 598 kg / ha. This level was maintained throughout the three-year period without further fertilization in the years of research.

Productivity was the highest in the trees of the Maria variety on the optimized background of ground nutrition with four-fold, non-root nutrition Wuxal Microplant. The yield was higher by 27.2 % from its level (19.5 t / ha) on the non-optimized background without nutrition.

Commodity of fruits is increased by optimizing the soil mineral nutrition of pears and foliar nutrition by Wuxal Microplant. The output of the highest and first variety varieties is relatively high by 5.5—6.9 %, which, together with the increase in yield, provides an increase in the economic efficiency of production.

#### List of references:

1. Копитко П. Г. Удобренья плодовых і ягідних культур [Текст] / П. Г. Копитко — Київ : Вища школа, 2001. — 206 с.
2. Ямковий В. І. Продуктивність яблуні залежно від застосування мікродобрив «УА Росток» [Текст] / В. І. Ямковий // Садівництво по-українськи. — 2016. — № 2 (14). — 10—11.
3. Матвієнко М. В. Груша в Україні [Текст] / М. В. Матвієнко, Р. Д. Бабіна, П. В. Кондратенко. — Київ : Аграрна наука УААН, 2006. — 320 с.

Ключові слова: груша, Марія, удобрення, позакореневе підживлення  
Key words: pear, Maria, fertilization, foliar fertilization

Smachnyi V. V.  
PhD student ORIPA NAPA  
under the President of Ukraine  
Supervisor: Docent, PhD in PA  
Kolishchenko N.

## **INTERCOMMUNITY COOPERATION AT THE REGIONAL LEVEL: ASSESSMENT METHODS**

Public administration reform in Ukraine requires territorial communities to increase the efficiency and effectiveness of local government activities in solving all issues of local importance. This is especially relevant for rural areas, because the quality and standards of living of the population (the level of socio-economic development) in the urban and rural areas are significantly different. Today, a large part of rural communities are not able to provide appropriate solutions to issues relating to their life.

One of the ways to increase the level of socio-economic development of rural areas is to combine various types of resources on the basis of cooperation of local communities. In 2014 with the adoption of the Law of Ukraine «On Cooperation between Territorial Communities» [1] it became legally regulated. The organization of inter-municipal cooperation in order to address local issues enables self-sufficiency of local communities for sustainable development, creates conditions for economic and social well-being of the inhabitants. Inter-municipal cooperation is an organizational and legal manifestation of cooperative ties that are formed between local communities and their bodies. Forms of inter-municipal cooperation, depending on their organizational and legal content, may be:

i) contractual (making agreements on cooperation, on mutual activity), stipulated by the Law of Ukraine "On cooperation between territorial communities";

ii) associative (creation of inter-municipal associations). The organizational forms of cooperation between local communities and their bodies, such as joint consultations, the creation of joint coordination, advisory, consultative bodies, working groups without the status of legal entities, etc. are of particular importance.

A prerequisite for the development of cooperation between local communities is the analysis of the degree of development of inter-municipal ties and the identification of trends in the attraction of local communities to each other. Due to the lack of knowledge of this issue, and the lack of proven methods of assessing inter-municipal connections, it is suggested to develop methodological recommendations on inter-municipal interaction and its evaluation analysis in relation to the region (oblast) as a whole, the sub-region (rayon), or a set of local communities.

The proposed method involves a certain algorithm for analyzing and evaluating inter-municipal connections in the form of such steps as: 1) a

comprehensive analysis of the socio-economic development of the chosen territory; 2) study of the main program documents of the territorial communities; 3) identification and assessment of inter-municipal links; 4) justification of directions and forms for development of cooperation of local communities.

The first stage involves the definition of budget security, investment component, infrastructure development, social status in the local communities, as well as relevant rating comparisons.

The second stage involves studying the main regulatory and policy documents of local communities that are explored aiming to identify existing interactions with other local communities and the degree of their development.

In the third stage, the varieties of inter-municipal ties are identified, in particular, resource, migration, economic, infrastructure, social, institutional links. In particular, for the quantitative assessment of inter-municipal migration links, it is recommended to use absolute indicators characterizing the scale and capacity of migration—the number of arrivals, departures or their sum (migration turnover); coefficients of intensity of migration links, which allow to establish (using the proposed scale of values) the degree of intensity of the relationship between local communities; the coefficient of the effectiveness of migration links, which shows the magnitude of migration exchange among each pair of local communities.

The assessment of inter-municipal institutional relations is determined by the presence of territorial bodies of ministries and other central executive authorities at the level of the local community, as well as state and communal institutions, enterprises, organizations which provide services for some or for all local communities of the investigated territory.

It is also proposed to use the degree of development of the interaction of local communities through interviewing village, town, city mayors, heads of rayon councils, as well as an expert survey of heads of executive bodies of local councils.

This implies the necessity of developing the appropriate methodology. It can be used in the process of working out the projects of cooperation of local communities and is extended through existing associations of local self-government bodies for further use and improvement.

#### List of references:

1. Про співробітництво територіальних громад [Текст]: Закон України від 17.06.2014 року №1508.

Ключові слова: муніципальне управління, управлінські взаємозв'язки  
Key words: municipal management, managerial interconnections

Trofimenko A. A.  
ORIPA NAPA under the President of Ukraine  
Supervisor: Docent, PhD in PA N.Kolisnichenko

## **ORGANIZATIONAL CULTURE IN MANAGERIAL ACTIVITY**

One of the most important factors of effective management is the behaviour of the manager in the management process. The quality and efficiency of the functioning of all stages of public administration depend on the manager and his/her staff. That is why every head of the executive body should pay special attention to the organizational culture of managerial activities.

Strong and predictable organizational culture is an important factor in personnel management. The development of the culture of organizational relations can affect both internal and external environment of the organization. With a coherent internal environment, the organization can easily adapt to outside changes. And since the nature of civil service is public and it acts as a "mediator" between the interests of the population and of state structures, the corporate spirit of the employees should be high in order to ensure the effective execution of administrative functions of the executive branch [2]. The rules of conduct, the division of power, motivation, social values — they all are concentrated in the organizational culture. The purpose of organizational culture is a healthy psychological climate in organizations, so that employees are united into one team.

There are three levels of culture: superficial, sub surface and deeply embedded [3]. The first level includes such facts as language, architecture, technology, behaviour. At this level, all facts can be felt and perceived by human sensations. But these external facts do not give a complete assessment of organizational culture. The second level depends on the desire of the staff. It involves the values of organization and belief in the sole purpose of the company. The third level defines the behaviour of people, including assumptions such as attitudes to others and to work. Due to the awareness of organizational culture it is possible to determine the system of motivation of employees, to understand collective and individual behaviour, style of a leader.

One of the important features of organizational culture is communication. Communication is necessary for the success of any organization: communication between the subordinates and the manager, between different departments, between the staff and between the organization and the external environment. Communication between the manager and the subordinates gives the manager the opportunity to increase the efficiency of the working group activity as a whole. When an employee feels the equality of relations with the leadership — his/her satisfaction with his/her performance increases. It is precisely what the divisions "feel" when they interact with one another on the basis of horizontal communication. In communication with the environment, special attention is paid to creating a positive image of a company.

At present, the authorities often choose formal communication and completely forget about the possibility of a second type of communication — that is informal communication. The manager acquaints employees with the objectives of the

organization, gives specific instructions on how to accomplish tasks, and introduces employees to the feedback form in reporting on the results of their activity. It coordinates the performance of the working group well, but creates a sense of authoritarian system. But for optimal managerial decision, the flow of information from the bottom up is needed. The manager, to make a decision, must know the situation from all sides.

For "healthy climate" in an organization, the manager should use an informal type of communication, although he/she is not always able to control and influence them [1]. But for the development of any organizational culture, a sustained effort from the leader is required. Through informal communication it is possible to transfer the necessary information quickly or to supplement the formal communication channels.

Organizational culture of the company can influence the image of the organization and be a factor in motivation for subordinates. It can also influence the development of the organization and organizational processes. Due to a coherent environment, staffing is coordinated and consistent. Due to the common values, beliefs and customs of employees, the internal coordination and interest in joint activities are intensified. But the organization's culture is based not only on habits, traditions and ceremonies, but also on material components. Corporate clothing of employees, the same ballpoint pens and notebooks, interior design — all these components develop a relevant impression on others. A sense of unity helps to strengthen the organization.

Of course, a "well-developed" organizational culture does not always help organizations to have a high level of public confidence. Successful functioning of the organization depends not only on financial support, highly qualified personnel and development strategy, but also on the high organizational culture, which plays an important role in the management system. The culture of interpersonal relationships provides a sense of collectivism and mutual assistance.

#### List of references:

1. Брустинов Д. М. Вплив корпоративної культури на діяльність менеджерів [Текст] / Д. М. Брустинов, Т. І. Калініченко // Держава та регіони. — 2008. — № 1. — С. 31 — 33.
2. Пашко Л. А. Організаційна культура як передумова ефективності управління людськими ресурсами [Текст] / Л.Пашко // Вісник НАДУ. — 2003. — № 3. — С. 170 — 176.
3. Слабко Я. Я. Сутнісна характеристика культури організації [Текст] / Я. Я. Слабко // Держава та регіони. — 2008. — № 3. — С. 234 — 238.

Ключові слова: організаційна культура, управлінська діяльність  
Key words: organisational culture, managerial activity

Tsandur M. M.  
magister of Odessa State University  
Supervisor: Associate Professor,  
Ph.D. N. Petrenko S. O.

## **STRATEGY OF MANAGEMENT OF POLYARIZATION OF ACTINIDIUM AND MODERN TECHNOLOGY OF GROWTH IN UKRAINE**

Production of assortment of domestic fruits and berries is expanding due to the introduction of non-traditional crops into production. Particular attention is paid to those cultures that are considered to be less common. Actinidia (mini-kiwi) has not become sufficiently distributed in our gardens. The offer of actinide berries in the market is small. Actinides berries are offered more and more at a high price in fresh form and as products of processing (frozen and various jams, syrups, jam). Fruit actinides are delicious, with exceptional health benefits. They are rich in magnesium, potassium, calcium and other elements. These include, among others, high levels of minerals and antioxidants (especially vitamin C), lutein, folic acid and actinidium—an enzyme that perfectly regulates the functioning of the gastrointestinal tract. Fruits are quite resistant to pests. Plants do not require any chemical treatment with herbicides, pesticides, and the like. Mini-kiwi Nergi resemble ordinary kiwi, but smaller in size. Such kiwi have no pubescence, unlike traditional ones. They are eaten without removing the skin [1, p. 107] [2, p. 1].

This work was carried out with the aim of promoting popularization, introduction of elements of actinide-growing technology (mini-kiwi). Study of the main economic and valuable characteristics of introduced varieties of actinides in Ukraine. It was necessary to determine on the basis of the initial data acclimatization of varieties of actinides to cultivation conditions. It is also necessary to identify the most productive and cost-effective varieties for biological requirements. The research was conducted during 2016—2017 at the Department of Horticulture, Viticulture, Biology and Chemistry of the Odessa State Agrarian University.

The object of the study was the planting of actinides (mini-kiwi). The plantation was laid in 2012, according to a working project in the Black Sea Alliance LLC, of the Dachnensky Village Council of Bilyaivsky District, Odesa Oblast. The partner was the French company for the sale of fruit Primland. The total area of 23.50 hectares, including under plantations—16.47 hectares. Scheme of planting 5 x 4 m. Formation of bushes on a type of hedge. The irrigation method is dripping. Quarter is divided into 2 cells. In the first cell, an actinide (mini-kiwi) Tahi (*Actinidia Arguta* variety Tahi) (control) is grown in the area of 6.12 hectares. In the second cell, the cultivar Rua (*Actinidia Arguta* Rua) is grown in the area of 2.1 hectares. Seedlings purchased in the French nursery "Sofuruileg SL". Seedlings are purchased with the consent of the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine.

The care was carried out according to the developed technology, which had some features. The researchers took into account the features of placement, area and

configuration of the design area, terrain, climatic and microclimatic conditions [3, p. 8—12].

The Tahī variety (control) can be attributed to the most productive, according to conducted research. From 1 bush, 1,31 kg of actinidia berries (mini-kiwi) were harvested in 2016. From one bush, an average of 2.47 kg was collected in 2017. This indicator exceeds the research grade of Roa, respectively, by 26.0 and 26.7 % over the years. The excess is on the average for two years—26.5 %.

The average and maximum weight of actinide berries affects the sales price and demand from the population. The average (5.8 g) and maximum (9.0 g) berries were the largest in the control Tahī in 2016. The average weight of berries was significantly lower in the experimental grade of Roa (4.2 g). The average weight of berries was less than the weight of the control strain of the Tahoe berries by 21.6 %. The largest berries were also in the Tahī control grade—an average of 6.4 g in 2017. The average weight was 20.3 % higher than that of the Roa strain. Berries of this variety had an average weight of 5.1 g.

The research has established that the cultivation of the Tahī variety in the specified area is more economical compared to the actinide (mini-kiwi) Roa variety. The highest profitability is the production of Thai fruit—158.6 % on average over the years of research. This makes it possible to get 29.13 thousand UAH / ha of profit per year. This is due to higher yield and fruit quality. High commodity quality made it possible to establish a high selling price of berries.

The profitability level was somewhat lower in the Roa variety—117.6 % than in the control Tahī variety. The profit was 15.13 ths. UAH / ha on average per year. The difference was between the varieties due to uneven merchandise, influenced by the size, shape, appearance and taste of the berries.

Thus, the Actinidia variety (mini-kiwi) Thai is the most productive and economically beneficial for growing under the conditions of the economy.

#### List of references:

1. Перспективи вирощування ківі в умовах Правобережного Лісостепу України : Зб. наук. пр. Уманської держ. аграр. ак.; редкол.: О.О. Непочатенко — Умань, Уманська держ. аграр. ак., [Текст] 2002. — Вип. 54. — с. 107—115.
2. Коваль С.А., Балабак А.Ф. Вплив сорту й метамірності на обкоріюваність зелених стеблових живців актинідії чудової (ківі) [Текст] // Електронний зб. «Наукові доповіді НАУ», 2006. — № 4 (5). — С. 7—8.
3. Робочий проект створення насаджень актинідії для ТОВ «Чорноморський альянс» Дачненської сільради Біляївського району Одеської області [Текст] // Одеса, 2012. — с. 63.

Ключові слова: актинід, популяризація, управління, нішеві культури  
Key words: actinide, popularization, management, niche cultures

Ana VARZARI,  
PhD student  
Academy of Public Administration,  
Republic of Moldova

**THE ROLE OF THE ASSESSMENT  
OF PROFESSIONAL PERFORMANCES OF CIVIL SERVANTS  
AND GENERAL ELEMENTS OF THE PRACTICE  
OF THE REPUBLIC OF MOLDOVA**

**SUMMARY:** The appraisal of the professional performance of civil servants is one of the elements of performance management and its role is a significant one in ensuring a high efficiency in delivering quality public services. The practice of other countries gives us an opportunity to analyze the strengths and weaknesses of the evaluation process.

In order to make the entire system of administration more efficient, the reform of human resources management in public administration is very important and necessary, being achieved through the introduction of performance management, based on criteria such as: transparency in measurement and evaluation of results; estimating the effectiveness and efficiency of both an authority and an employee; the learning of positive and negative results; reward for good performance and punishment for poor performance. Considering the complexity of the public system, the assessment of professional performance in public administration is a key element in delivering quality public services. In this regard, the evaluator has an important role in the process of assessing the professional performances of civil servants, and in order to optimize this process it is necessary to train him. At the same time, it is necessary to focus on the role of monitoring, performance indicators and feedback in enhancing employee performance. A significant impact on performance has the complementary role of monitoring and evaluation, which is an important tool in modern public management. Deficiencies in giving feedback and even lacking it lead to poor performance. To maximize performance, immediate feedback and employee motivation are required.

The professionalism of the staff depends to a great extent on their training and improvement, which contributes directly to the amplification of knowledge, to the improvement of the practical skills and abilities of administrative activity. A fundamental element in raising the level of performance of civil servants is motivation, both financial and non-financial.

In the Republic of Moldova, performance management is the less used and approached concept in the specialized literature, but with the implementation of Law no. 158 of July 4, 2008 regarding the public function and the status of the civil servant, it is noted an evolutionary ascension in the use of the notion of "performance", as well as performing the performance evaluation.

The Republic of Moldova, as a sovereign and independent state, has initiated and implemented essential reforms in the public administration, although there are still reservations. The regulations on the procedure for assessing the professional



performances of civil servants are in line with European principles, but their implementation has shortcomings. This is due to insufficient information on the role and the impact of the performance evaluation on public administration. In our opinion, this issue could be diminished by organizing continuous training for assessors.

At the same time, we find that the low salary level for civil servants generates the subjectivity of the evaluation of professional performances and their overestimation, and by establishing the high grades, provided by the normative framework, it aims to increase the salary, thus diminishing the role of performance evaluation in promotion of civil servants.

On 1 January 2017, 32 849 civil servants (inclusive 14 648 women) worked in the Republic of Moldova, including the central level of public administration—25 311 civil servants (9717 women) and on the local level—7538 civil servants (inclusive 4931 women) [1].

Performing a comparative study on the assessment of the professional performance of civil servants in the Eastern Partnership countries, we ascertain that these countries have a performance appraisal system, with the exception of the Republic of Belarus. In this comparative context, the Republic of Moldova is the priority in regulating and applying the system of evaluation of professional performance of civil servants. The procedure for assessing the professional performances of civil servants in the Republic of Moldova is carried out on the basis of individual objectives, performance indicators and evaluation criteria. As a result of the comparative study, we can highlight the unitary approach in which the purpose of evaluating the professional performances of civil servants is based on the appreciation of the work result and the quality of the tasks performed, but the impact of the performance assessment, established by the legal framework, has characteristics specific to some countries. Thus, Moldova, Azerbaijan and Ukraine, through the legal framework, emphasize the role of the evaluation. Its results serve as a basis for decision-making on career promotion, identification of needs in professional development, and wage bonuses. Unlike the practice of the aforementioned countries, the results of the evaluation in Armenia are reflected only in the allocation of salary bonuses.

Assessing civil servant performance is a current problem in most countries and requires a profound further study.

#### List of references:

1. Statistica [Electronic resource]. — Access mode : <http://www.statistica.md/search.php?go=1&l=ro&q=functionari+publici>. — Title from screen.

Key-words: performance appraisal, civil servants

Ключевые слова: служебная аттестация, государственные служащие

Zeitullaieva E. Z.  
PhD student, ORIPA NAPA  
under the President of Ukraine  
Supervisor: Docent, PhD in PA  
N.Kolisnichenko

## **INTEGRATION OF INTERNALLY DISPLACED PERSONS: REGIONAL REGIMES**

The Strategy for the Integration of Internally Displaced Persons (IDP) for the period up to 2020 [1] includes measures aimed at supporting the regions and communities hosting the IDP.

The regional statistics on the placement of internally displaced persons in Ukraine is presented according to such criteria as i) the total number of internally displaced persons in the region; ii) the ratio of internally displaced persons in the region to the total number of internally displaced persons in Ukraine; iii) the ratio of internally displaced persons in the region to the total population of the region. The largest number of internally displaced persons is found in Donetsk, Luhansk, Kharkiv, Zaporizhzhya, Dnipropetrovsk, Kyiv oblasts and in Kyiv. The smallest number of IDPs has been settled in Ternopil, Chernivtsi, Rivne, Transcarpathian, Ivano-Frankivsk and Volyn oblasts.

The placement of internally displaced people in the regions is influenced by regional factors that are conceptualized in the concept of «the regime of integration of internally displaced persons». The regional regime of integration of internally displaced persons is a combination of the actual forms and means of integration of internally displaced persons into the regional community, and also the corresponding interactions. The regime of integration of internally displaced persons is the structural elements of society that arise and are reproduced in it as a reaction to internally displaced persons. The elements of the regime of integration of internally displaced persons (regulative acts, institutional structures, discourses) are first, products and, second, regulators of actions and interactions of the actors of the institute of management in the arrangement of internally displaced persons. The social practices among the actors are drawn up, restored and changed according to information about the regime of integration of internally displaced persons. The social practices are under changes because of the variability in the context of their implementation and the unpredictable consequences of the actions of the agents. The changes in social practices lead to the changes in the regime of integration of internally displaced persons. The means in identifying the regional regime for the integration of internally displaced persons are the analysis of existing documents, interviewing of internally displaced persons, relevant non-governmental organizations and experts, research of integration practices.

The regional regimes of integration of internally displaced persons can be classified as favourable and unfavourable. The signs of a favourable regime for the integration of internally displaced persons include the existence of regional programs for the integration of internally displaced persons; the consideration of

internally displaced persons by the subjects of government and public institutions as an additional resource for the development of the region, as a factor that has a positive impact on the demography in the region; creation of a positive «portrait» of internally displaced people among the inhabitants of the region, absence of socio-political speculations regarding internally displaced persons; high activity of civic organizations of displaced people and development of effective ties between public organizations of internally displaced persons and public authorities; significant activity of international organizations in the field of integration of internally displaced persons and refugees; the percentage of internally displaced persons from the total population and the percentage of internally displaced people in the region from their total number, characterized by the indicators which are above the average in Ukraine; the presence of internally displaced persons in the region; the presence of places of employment for internally displaced persons in the region and the employment of internally displaced persons; ensuring the implementation of human rights for the internally displaced persons on secondary education and other forms of education; provision of effective medical services to internally displaced persons; the overall positive image of the region in the perception of internally displaced persons, etc.

We can determine (on the basis of the analysis of some regional regimes for the integration of internally displaced persons in Ukraine) that most regions of Ukraine belong to the favourable type of integration regime of internally displaced persons, which, however, does not rule out the existence of certain unfavourable processes for the integration of internally displaced persons.

The prospect of further research to solve the problems of IDP is the accumulation of experience in resolving IDP problems at the regional level, related to their placement, employment, social and economic integration; identification of appropriate measures that could enhance the effectiveness of socio-economic integration of various groups of internally displaced persons and use the significant potential of forced internal migration; studying the successful experience of strengthening the social cohesion of those communities hosting IDP.

#### List of references:

1. Про схвалення Стратегії інтеграції внутрішньо переміщених осіб та впровадження довгострокових рішень щодо внутрішнього переміщення на період до 2020 року [Текст]: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2017 №909-р.

Ключові слова: внутрішньо переміщені особи, інтеграція та адаптація  
Key words: internally displaced persons, integration and adaptation



## **СЕКЦІЯ 6**

# **ЕВОЛЮЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В МЕНЕДЖМЕНТІ**

Архіпов В.Г.  
Студент 2 курсу ОНПУ  
Керівник: канд. фіз.-мат.  
наук, доц. Андріянов О. В.

## **ВПРОВАДЖЕННЯ BPM- ТА ERP-СИСТЕМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ**

Перше, що люди очікують отримати від впровадження процесного управління — це управління бізнес-процесами. А якщо процесами можна управляти, то є можливості для їх оптимізації. При появі нового продукту на ринку це дуже важливо. Ще варто відзначити ефект, пов'язаний з поліпшенням якості взаємодії підрозділів у бізнес-процесах.

Економічний ефект від впровадження процесного управління можна розглянути на наступному прикладі: зменшення часу обробки заяви зменшує кількість загублених клієнтів, що у свою чергу приводить до збільшення обсягу продажів, а це при великих обсягах може становити прибуток у мільйони доларів. Тому розглянемо дві основні системи процесного управління організацією на сучасному етапі розвитку.

Перша з них, BPM-система — концепція процесного управління організацією, яка розглядає процеси як особливі ресурси підприємства, що безупинно адаптуються до постійних змін, та покладається на такі принципи, як зрозумілість і видимість бізнес-процесів в організації за рахунок їх моделювання з використанням формальних нотацій, використання програмного забезпечення моделювання, симуляції, моніторингу й аналізу бізнес-процесів, можливість динамічного перебудування моделей бізнес-процесів за допомогою сил учасників і ресурсів програмних систем.

Основні питання, на які BPM дає відповіді — це де, яка, як, навіщо й коли виконується робота, а також хто відповідальний за її виконання [1, с. 70].

Даний клас програмного забезпечення не тільки описує бізнес-процеси, але й виконує їх у реальному часі за допомогою спеціальних програм. Головною відмінністю BPM-систем від інших систем, що вміють виконувати побудовані процеси — це можливість змоделювати та виконати будь-який процес на підприємстві, а не тільки специфічний бізнес-процес, пов'язаний із продажами, документами або бухгалтерією.

Термін «BPM» досить розповсюджений, тому деякі розробники приписують його до своєї програми, навіть якщо вона не виконує бізнес-процеси, наприклад «Horus BPM».

ERP-система — це організаційна стратегія інтеграції операцій, управління трудовими ресурсами, фінансовим менеджментом та активами, орієнтована на безперервне балансування й оптимізацію ресурсів підприємства за допомогою спеціалізованого інтегрованого пакета прикладного програмного забезпечення, що забезпечує загальну модель даних і процесів для всіх сфер діяльності [2, с. 28].

Поширення ERP-системи в різних галузях накладає на неї, з одного боку, вимоги до універсальності, з іншого боку — підтримку розширення галузевої специфіки. Основні великі системи включають готові спеціалізовані модулі й розширення для різних галузей (відомі спеціалізовані рішення в рамках ERP-систем для машинобудівних і обробляючих підприємств, банків, фінансових організацій і страхових компаній, організацій сектору державного управління, сфери освіти, медицини, тощо). Як і у випадку з BPM-системами, основне завдання ERP-систем — це автоматизація бізнес-процесів організації. Ключова відмінність їх від BPM-систем у тому, що бізнес-процеси в ERP-системі або задані жорстко, або задаються один раз, при впровадженні. Вони не призначені для частотої самостійної зміни логіки виконання процесів. Також ERP-системи зазвичай містять специфічні облікові функції, яких немає в BPM-системах.

Швидкість появи нових продуктів на ринку — це одна з найважливіших конкурентних переваг. Тому однозначно можна сказати, що варто витратити час і кошти на реалізацію BPM-систем. Особливо це стосується великих компаній та організацій. Для досягнення максимального ефекту організаціям слід впроваджувати і ERP, і BPM-системи. При цьому, на думку деяких експертів, слід впроваджувати спочатку ERP, адже після неї все буде максимально готове для комфортного впровадження BPM-систем.

В одній з презентацій компанії IBM наведені результати впровадження систем процесного управління організацією (BPM і ERP):

- зниження внутрішніх витрат — на 40 % і підвищення задоволеності клієнтів з 85 % до 92 %;
- скорочення вдвічі часу виконання процесу та автоматизація 400 процесів;
- скорочення ручної праці на 80 %;
- зменшення складності на 30 %;
- ріст ефективності на 60 %.

Результатами впровадження ERP- і BPM-систем управління організацією є скорочення часу виконання процесів і автоматизація кроків процесів. Виконання процесів контролюється через набори процесних показників.

Список використаних джерел:

1. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВOK 3.0 = BPM СВOK Version 3.0. Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge [Текст]. — Москва : Альпина Паблишер, 2016. — 480 с.
2. O'Leary, Daniel L. Enterprise resource planning systems. — Cambridge University Press, [Текст] 2000. — 232 с.

Ключові слова: організація, бізнес-процес, BPM- та ERP-системи  
Key words: organization, business process, BPM and ERP systems

Ксель Т. С.  
студент ОРІДУ НАДУ  
при Президентові України  
Керівник: доц. Макарова І. О.

## ПРОСУВАННЯ БІЗНЕСУ В YOUTUBE

Інтернет — це фундамент для створення і розвитку безліч українських компаній. Чудові способи є для того щоб заробити в Інтернеті, а саме; торгівля, тобто продажу товарів, пропозиція послуг, бізнес на трафіку (сайтах ). Інтернет пропонує нам безліч роботи.

YouTube — це теж робота на якій можна заробити гроші, тобто розкрутити свій бізнес. Спочатку необхідно зареєструватися на ютубі. YouTube є одним з найбільш відвідуваних сайтів у всіх країнах. Ютуб замінив телевізор, і ця тенденція зростає. Так як там можна знайти все, що цікавить в відео форматі. Українські користувачі дуже активні на ютубі.

Відео-контент — мультимедійні матеріали створені для просунення інформації на Інтернет сайті. Створюючи відео-контент для ютуба, треба поставити цілі та завдання, таких цілей не так вже й багато: збільшити кількість підписників, більше часу переглядів ваших відео.

Існує 4 типи відео-контенту: іміджевий, рекламний, розважальний, продуктовий.

Успішність вашого відео залежить від багатьох факторів, про які можна говорити довго. Та зараз ми виділимо 3 головні складові успіху:

1. «Перше враження». Перші 12 секунд вашого відео — найголовніші. Саме впродовж цього часу користувач приймає рішення дивитися вас чи ні. Негативне рішення відповідно впливає на статистику каналу. Тому приділіть початку відео особливу увагу.

2. Гумор та емоції. Ваші відео не мають «перевантажувати» глядача, а навпаки — розслабити або трохи розсмішити, дати позитивні емоції.

3. Інструменти YouTube. До таких інструментів належать «лайки/дизлайки», підписка на канал та сповіщення про оновлення на ньому, коментарі до відео.

Основним заробітком на сайті є отримання грошей за клік по рекламі. Якщо користувач подивився ролик, та клікнув по рекламі і перейшов на сайт рекламодавця, то творець реклами платить за цей перехід. Потім йде розподіл суми у співвідношенні 50 % на 50 %, тобто власник отримує, і стільки ж ютуб. Це основний принцип заробітку.

Аналітика власних відео, є головний інструмент. Звісно, для того щоб заробляти хороші гроші, ви повинні спочатку вкласти. Заробіток на каналі є перспективним і доступним заняттям. Весь основний заробіток заснований на рекламах. Для того щоб взяти участь в партнерській програмі, потрібно набрати тисячу переглядів. Адміністрація розглядає ваш акаунт в якості потенційного співробітника. Створюючи канал на ютубі, треба розуміти, як правильно це все оформити. Треба проявити свою креативність. Придумати назву, підібрати



ключові слова, опис, обкладинку сторінки та обкладинку для кожного окремого відео. Вибрати мову на якій і буде оформлений ваш канал. Зробити та просунути відео не так вже й важко, потрібно тільки захотіти і мати мету до якої ви йдете. Одне з найголовніших правил — це говорити правду. Розповіді, описи, теги, обкладинки повинні відповідати тому, що ви показуєте у своїх відео.

Відеоблог — це форма блогу, в якому засобом передачі інформації є відео. Стати відеоблогером може кожен, якщо людину цікавить даний напрямок. Кожен повинен розуміти, що ви повинні зацікавити користувача, це довга та клопітка робота. На даний час відеоблог, це хороший бізнес в Інтернеті. Треба мати ідеї для відео контенту. Відеоблогери знімають те «чим вони хочуть поділитися зі світом». Популярність в тому, що людина розповідає все те, що є в її житті. Таким чином, блогери потрапляють в топ. Те що ви знімаєте, ви повинні розуміти.

Намагайтесь бути актуальними, звертайте увагу на відгуки та побажання аудиторії, критику сприймайте як поштовх до чогось нового.

Технічні аспекти для створення відеоблогу. Почніть з простого, не потрібно викидувати гроші на дорогу камеру, почніть з тієї що є, оскільки вкладення можуть не виправдати себе. Але потрібно подбати про чіткість зображення і хорошому звуці. Оформлення каналу треба продумати заздалегідь. Не потрібно зациклюватися на створення довгих відеороликів, не копіювати відео у других користувачів. Ера відеоблогів тільки починається, з їх популярність зростає з кожним роком. В Україні число блогерів з якісними та актуальними відео зросли. Стати учасником блогу не складно як може здаватися на перший погляд. Головне — почати роботу зі створенню каналу і канал почне працювати на вас.

#### Список використаних джерел:

1. Способи просування бізнесу в інтернеті! [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://biznesua.com.ua/sposobi-prosuvannya-biznesu-v-interneti/>. — Назва з екрану.

2. YouTube-бізнес: як заробити, розміщуючи відео? [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://ubr.ua/amp/youtube-biznes-kak-zarabotat-razmeshhaia-video-19305>. — Назва з екрану.

3. Бізнес в Інтернеті: види та приклади. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://lemarbet.com/ua/otkrytie-internet-magazina/biznes-v-internete-vidy-primery/>. — Назва з екрану.

Ключові слова: Відеоблог, відео-контент, Інтернет, сайт

Key words: video blog, video content, Internet, website

Сморудов Р. С.  
студент ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник: проф., к.в.н. Паламарчук В.І.

## **ЕВОЛЮЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В МЕНЕДЖМЕНТІ**

Інформаційна технологія є найбільш важливою складовою процесу використання інформаційних ресурсів суспільства. До теперішнього часу вона пройшла кілька еволюційних етапів: «ручна» інформаційна технологія, інструментарій якої складали: перо, чорнильниця, книга; «механічна» технологія, інструментарій: друкарська машинка, телефон, диктофон; «електрична» технологія, інструментарій: великі ЕОМ і відповідне програмне забезпечення, електричні друкарські машинки, ксерокси, портативні диктофони.; «електронна» технологія, основним інструментарієм якої стають великі ЕОМ і створені на їхній базі автоматизовані системи управління та інформаційно-пошукові системи, оснащені широким спектром базових і спеціалізованих програмних комплексів; «нова» («комп'ютерна») технологія, основним інструментарієм якої є ПК із широким спектром стандартних програмних продуктів різного призначення. Зміна цих етапів визначалася головним чином розвитком науково-технічного прогресу, появою нових технічних засобів переробки інформації.

Комплексна система захисту інформації поділяється на правовий елемент системи захисту, організаційний елемент, інженерно-технічний та програмно-математичний. Правове забезпечення системи захисту засновується на нормах інформаційного права і передбачає юридичне закріплення взаємовідносин підприємства і держави з приводу правомірності використання системи захисту інформації. Організаційний елемент містить заходи управлінського, режимного і технологічного характеру, визначальні основи і зміст системи захисту, спонукаючи персонал дотримувати норм захисту інформації фірми або підприємства. Інженерно-технічний елемент призначений для пасивної і активної протидії коштами технічної розвідки і формування рубежів охорони території, будівлі, приміщень і обладнання за допомогою комплексів технічних засобів.

Останнім часом в Україні відбуваються якісні зміни у процесах управління на всіх рівнях, які зумовлені інтенсивним упровадженням новітніх інформаційних технологій. Швидке вдосконалення інформатизації, проникнення її в усі сфери життєво важливих інтересів зумовило, крім безперечних переваг, і появу низки стратегічних проблем. Посилюється небезпека несанкціонованого втручання в роботу комп'ютерних, інформаційних і телекомунікаційних систем.

Зважаючи на вищезазначене, особливу увагу хотілось би приділити саме програмно-математичному елементу захисту інформаційних систем, як такому, що зазнав найбільших змін одночасно з еволюцією інформаційних технологій.

Програмно-математичний елемент призначений для захисту цінної інформації, що обробляється і що зберігається в комп'ютерах, серверах і робочих станціях локальних мереж і різних інформаційних системах. Елемент включає в себе:

- а) регламентацію доступу до баз даних, файлів, електронних документів персональними паролями, що ідентифікують командами і іншими методами;
- б) регламентацію спеціальних коштів і продуктів програмного захисту;
- в) регламентацію криптографічних методів захисту інформації в ЕОМ і мережах, криптографування (шифрування) тексту документів при передачі їх по каналах телеграфного і факсимільного зв'язку, при пересилці поштою;
- г) регламентацію доступу персоналу в режимні (що охороняються) приміщення за допомогою ідентифікуючих кодів, магнітних карт, біологічних ідентифікаторів [2, с.37].

Криптографічне забезпечення включає в регламентацію:

- використання різних криптографічних методів в комп'ютерах і серверах, корпоративних і локальних мережах, різних інформаційних системах;
- визначення умов і методів криптографування тексту документа при передачі його по незахищених каналах поштового, телеграфного, телетайпного, факсимільного і електронного зв'язку;
- регламентацію використання коштів криптографування переговорів по незахищених каналах телефонної, супутникової і радіозв'язку;
- регламентацію доступу до баз даних, файлів, електронних документів персональними паролями, що ідентифікують командами і іншими методами; регламентацію доступу персоналу у виділені приміщення за допомогою ідентифікуючих кодів, шифрів (наприклад, на сьогоднішній день увійшло в практику використання, як що ідентифікує кодів системи паролів, відбитків пальців і сітчатки ока людини) [3, с.74].

Список використаних джерел:

1. Паламарчук В. І. Комплексна безпека [Текст] : конспект лекцій / В. І. Паламарчук. — Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. — 153 с.
2. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання [Текст] : монографія / О. А. Кириченко та ін. — Київ : ІМБ Університету економіки та права «КРОК», 2010 — 412 с.
3. Скачек, Л. Н. Информационная безопасность предприятия [Текст] / Л. Н. Скачек // Сучасний захист інформації, № 2, 2011. — С. 68—78.

Ключові слова: інформаційні технології, інформаційна безпека

Key words: information technology, information security

Стоянов І.І.  
студент ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник: доц. Макарова І.О.

## МАРКЕТИНГ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

Понад 80 % українських інтернет-користувачів використовують соціальні мережі, вже важко уявити життя без них, тому і маркетинг переорієнтовується на соціальні медіа. Маркетинг у соціальних мережах — це, безумовно, цікавий і модний напрям маркетингу. Проте, незважаючи на великий досвід просування світових брендів у соціальних медіа, далеко не всі компанії знають, як правильно це робити, та не використовують всю повноту інструментів, з якими можна і треба працювати в соціальних мережах.

Маркетинг у соціальних мережах має багато методів. Найкраще з них працюють такі:

- створення спільного бренда — для ефективної взаємодії з лояльною аудиторією. Це дає змогу швидко поширювати інформацію, запрошувати споживачів на спеціальні заходи компанії, анонсувати вихід нових продуктів, проводити дослідження цільової аудиторії, виявляти потреби споживачів тощо;

- робота з блогсферою — найефективнішими інструментами є корпоративний блогінг, twitterмаркетинг та робота з «лідерами думок»;

- репутаційний менеджмент — комплекс заходів із формування репутації, підтримки та захисту лояльності аудиторії до бренда;

- персональний брендинг — паралельно з підтримкою корпоративного блогу потрібно вести й просувати блоги найкращих працівників компанії, тобто робити з них бренд-спеціалістів;

- Social Media Optimization (SMO) — це оптимізація власного ресурсу (форуму, блогу, сайту) під параметри соціальних мереж. Це комплекс технічних заходів, спрямованих на таке конструювання і моделювання контенту сайту, щоб його було максимально просто використовувати в мережевих співтовариствах;

- нестандартне SMM-просування — це ті види робіт, які не передбачають створення соціальних спільнот. Йдеться про медійний та інтерактивний елемент соціальних мереж, що приносить надзвичайно хороший маркетинговий ефект і, як результат, — прибуток для фірми [2].

Соціальні мережі мають ряд переваг як перед іншими інструментами онлайн-просування, так і перед традиційними рекламними інструментами. Саме на цьому механізмі побудований вірусний маркетинг. Відеоролики, інфографіка та вірусні сайти — вірусні формати, які використовуються найчастіше. «Сарафанне радіо» в соціальних мережах працює двома способами: користувач відправляє інформацію про продукт або посилання на цю інформацію людям зі свого оточення за допомогою вбудованих механізмів ділиться вподобаним йому контентом зі своїми «друзями».

Як завдяки соцмережам збільшити продажі? На мій погляд, це дуже актуальне питання, відповідь на яке хвилює багатьох, бо зараз багато молоді веде особисті сторінки в соц. мережах, блоги і т.д і на цьому заробляють гроші. Є 5 основних правил які допоможуть вам заробити гроші в інтернет-мережах:

- Оберіть мережу і створіть свій імідж. Оберіть мережу яку вам буде зручно використовувати. Створіть особистий акаунт, та створіть позитивний образ, який буде подобатися аудиторії,якому вони будуть довіряти

- Розширюйте охопат. «Не варто себе обмежувати трьома основними соціальними платформами: для успішних продажів і отримання лідів варто використовувати можливість спілкування в блоках, на сторінках коментарів на веб-сайтах, в усіх тематичних чатах і форумах» [1].

- Спілкуйтеся з цільовою аудиторією. Френдіть, фоловте, коментуйте, дискутуйте, спілкуйтеся зі своєю аудиторією, цікавтеся їхніми інтересами. Це все потрібно робити для того щоб схилити до себе якомога більше підписників

- Вибудовуйте стосунки. Потрібно будувати доброзичливі стосунки з кожним покупцем, бо це, по-перше, гарний PR для вас та вашої продукції чи бренду, по-друге добрі стосунки приводять до підвищення прибутку.

- Продажі «за порадою». Про кожного покупця,ви,повинні піклуватися. Якщо до вас звернулися за порадою, то бажано вислухати і запропонувати декілька варіантів розвозку проблем.

На мою думку, наше майбутнє за соц. мережами. Вони вже охопили всі аспекти людського життя. Зараз ви не знайдете людини, яка б не мала акаунту в соц. мережах, навіть малі діти його мають, а це означає що наше молоде і підростаюче покоління вже знаходиться в рутині соц. мереж. Для когось це, можливо, погано, для когось добре, існує багато думок, але кожен обирає сам у що вірити і сам розставляє для себе пріоритети. А що вибереш ти,сидіти склавши руки і дивитися на успіх інших, чи діяти і бути прикладом для усіх інших? Вибір за тобою!

Список використаних джерел:

1. Баран Р.Я. Новітні інструменти Інтернет-маркетингу / Р.Я. Баран, М.Й. Романчукевич, Т.М. Гнатюк // Экономика Крыма. — 2010. — № 4 (33). — С. 328—331.

2. 10 неймовірних фактів про соціальні мережі [Електронний ресурс] // Енциклопедія корисного. — Режим доступу : <http://korysne.co.ua/10-nejmovirnyh-faktiv-pro-sotsmerezhi/>. — Назва з екрану.

Ключові слова: веб-сайт, Інтернет-маркетинг, соціальні медіа.

Key words: website, internet marketing, social media.

Тешку Д. О.  
студент ОРІДУ НАДУ  
при Президентові України  
Керівник: доц. Макарова І. О.

## СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ, ЯК ЗАСІБ ПРОСУВАННЯ ВНЗ

На сьогоднішній день ринок освітніх послуг активно розвивається й розширюється. Навчальні заклади рекламують свої освітні послуги, що сприяє їх конкурентоспроможності, тому що споживачі стають більш інформованими в питаннях стосовно вибору освітньої установи, цільова аудиторія стає більш вимогливою. Саме тому необхідно особливу увагу приділяти просуванню навчального закладу засобами сучасних технологій залучення студентів до ВНЗ, що дозволить не тільки збільшити кількість вступників, але й підвищити їх якісний рівень.

У сучасних умовах розвитку інформаційних технологій все більшої популярності набуває цифровий маркетинг — просування брендів з використанням усіх цифрових каналів, до яких відносяться телебачення, радіо, Інтернет, мобільний телефон тощо. Ураховуючи існуючу тенденцію зменшення чутливості споживачів до комунікаційних заходів через традиційні медіа канали, такі, як преса, радіо й телебачення, та постійне зростання уваги населення до соціальних спільнот у мережі Інтернет, актуальним сьогодні є маркетинг у соціальних мережах. Просування в мережі Інтернет вважається одним з найбільш ефективних і результативних інструментів маркетингових комунікацій.

Сучасні технології залучення абітурієнтів до вищих навчальних закладів гарантують ріст не тільки кількісного показника вступників, а ще й дозволяють підвищити їхній якісний рівень. Залучення потенційних вступників за допомогою днів відкритих дверей та візитів викладачів до загальноосвітніх навчальних закладів останнім часом демонструють їхню неефективність.

Сьогодні соціальна мережа — це цікавий сайт в Інтернеті. У недалекому майбутньому соціальна мережа — це стандарт життя. Людина — соціальна істота, для неї важливо, що думає про неї оточення, їй важливо показати себе, бути з кимось на зв'язку. Соціальні мережі мають величезну кількість інформації про користувачів, вони, можна сказати, відстежують їхнє життя.

Слід підкреслити, що застосування різних підходів для просування ВНЗ, формування планів їхнього подальшого розвитку, оновлення асортименту пропонованих освітніх послуг, що підкріплене маркетинговими дослідженнями з урахуванням попиту на ринку праці, організація ефективної рекламної діяльності та просування освітніх послуг є головними заходами у підвищенні статусу освітнього закладу та його конкурентоспроможності на ринку.

Реклама вищої освіти є актуальним напрямком. Інтернет реклама ВНЗ необхідна не тільки комерційним вузам і новачкам, але і класичним державним — для того, щоб йти в ногу з часом і підтримувати свою репутацію.

Реклама ВНЗ повинна відповідати потребам цільової аудиторії, а в даному випадку це активні, сучасні підлітки, які більшу частину часу проводять в інтернеті і активно користуються соціальними мережами. Відповідно з цим і повинна розроблятися інтернет розкручування: ВНЗ необхідно просувати на ресурсах, цікавих саме цієї аудиторії, навіть якщо вони не мають безпосереднього відношення до освіти.

Великою популярністю користується реклама вищих навчальних закладів на освітніх порталах: тематика сайту забезпечує великий потік вже зацікавлених користувачів, тому реклама ВНЗ на таких ресурсах високоефективна і сприймається краще.

Не варто, однак, забувати про форумах і соціальних мережах, популярність яких росте як на дріжджах. Реклама університету, розміщена в уже існуючих групах, пов'язаних з вищою освітою, обговорення інформації про ВНЗ на тематичних форумах — ще один ефективний вид прихованої реклами. Такі повідомлення не сприймаються користувачами як реклама інституту, це невидиме вплив, що підвищує лояльність і популярність.

Розглянемо на прикладі соціальної мережі «Instagram» який став трендом інтернет-маркетингу ще в 2016 році. Але можливість створення платної реклами всередині самого сервісу з'явилася пізніше. Тому багато підприємців до цих пір не використовують весь потенціал інструменту.

Наприклад ОРИГУ НАДУ при Президентіві України має акаунт в популярному додатку «Instagram» в якому виставляє пости. Студенти цього вузу просувають слоган «#oripa\_official» в своїх акаунтів і роблять досить таки хорошу рекламу яка допомагає підвищити набір абітурієнтів в інституті.

Висновок: ми підходимо до вибору ВНЗ максимально відповідально, вивчаючи всю доступну інформацію, перед тим як остаточно ухвалити таке важливе рішення. Основним джерелом інформації є, звичайно, інтернет. І багато чого залежить від того, наскільки успішно проводиться рекламна кампанія ВНЗ і наскільки доступна інформація про нього, чим краще розкрутка ВНЗ в інтернет, тим більше людей мріють поповнити ряди його студентів.

Список використаних джерел:

1. Ваниянц Д.Ю. Реклама в социальных сетях // Современные проблемы науки и образования. — 2014. — № 6. <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=16383>

2. Кремнёв Д. Продвижение в социальных сетях / Д. Кремнёв. — СПб.: Питер, 2011. — 160 с.

Ключові слова: Інтернет, інформація, навчальний заклад, сайт  
Key words: Internet, information, educational institution, website

Шаган А. А.  
студент ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник: доц., к.ф.-м.н., Пігарев Ю.Б

## ВІЗУАЛІЗАЦІЯ НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИХ МАТЕРІАЛІВ

Експоненціальне зростання обсягів і видів інформації вимагають від фахівців у галузі освіти пошук відповідних форм, методів і засоби подачі навчально-методичних матеріалів (НММ). Візуалізація НММ є одним з ефективних способів активізації навчальної діяльності, який дозволяє зробити крок від пасивного сприйняття навчання до активного оволодіння знаннями, а також підвищити пізнавальну активність тих, хто навчається [1].

Візуальна модель як певний етап формування знань в наочній формі є результатом процесу візуалізації [2].

В основі побудови візуальної моделі НММ лежить уніфікована структура електронного навчально-методичного комплексу дисципліни (е-НМКД).

Для реалізації візуальної моделі е-НМКД пропонуємо використати трьох крокову схему, а саме: візуалізація «роздумів» (1), графічна доробка (2) та інтерактивна візуалізація (3).

Перший крок передбачає візуалізацію складових е-НМКД у вигляді схеми, карти, графа тощо за допомогою технології Mind Map (рис. 1). В якості хмарної платформи для реалізації технології Mind Map можна використовувати середовища типу Coggle (<https://coggle.it/>), XMind ZEN (<https://www.xmind.net/zen/>), FreeMind (<https://sourceforge.net/projects/freemind/>), MindNode (<https://mindnode.com/>), Bubbl.us (<https://bubbl.us/>), MindMup (<https://www.mindmup.com/>), Mindomo (<https://www.mindomo.com/>), MindMeister (<https://www.mindmeister.com/>) тощо. Ми беремо додаток Coggle, який займає першу стрічку у рейтингу аналогічних продуктів по класифікації корпорації Google. Даний крок надає можливість підтримувати наскрізну візуалізацію усіх складових е-НМКД, починаючи із загальною складовою (візуалізація змістовних модулів дисципліни) і закінчуючи візуалізацією по темам або розділам, а також по видам навчальної діяльності (практичне або самостійне завдання, обговорення, тестування тощо).

Наступний крок створення візуальної моделі дозволяє виконати доробку графічних моделей за рахунок додавання графічних об'єктів, котри неможливо створити у середовищі типу Mind Map. На даному кроці використовуються середовища графічних редакторів типу Adobe Illustrator, Photoshop, Paint.net тощо.

На останньому етапі додаються інтерактивні об'єкти за допомогою інструментів посилань на аудіо- та відео-файли, презентації, документи любых типів, у тому числі типу форм (анкетування та тестування), механізми проведення форумів — обговорень тощо. На даному кроці можливо застосувати середовище типу ThingLink (<https://www.thinglink.com/>). На рис. 2 наведено приклад використання середовища ThingLink для побудови



інтерактивної модель візуалізації. Для визначення типів використаних інтерактивних об'єктів можливо запровадження об'єкту типу легенда, котрий буде містити стислий опис запропонованих інтерактивних об'єктів.

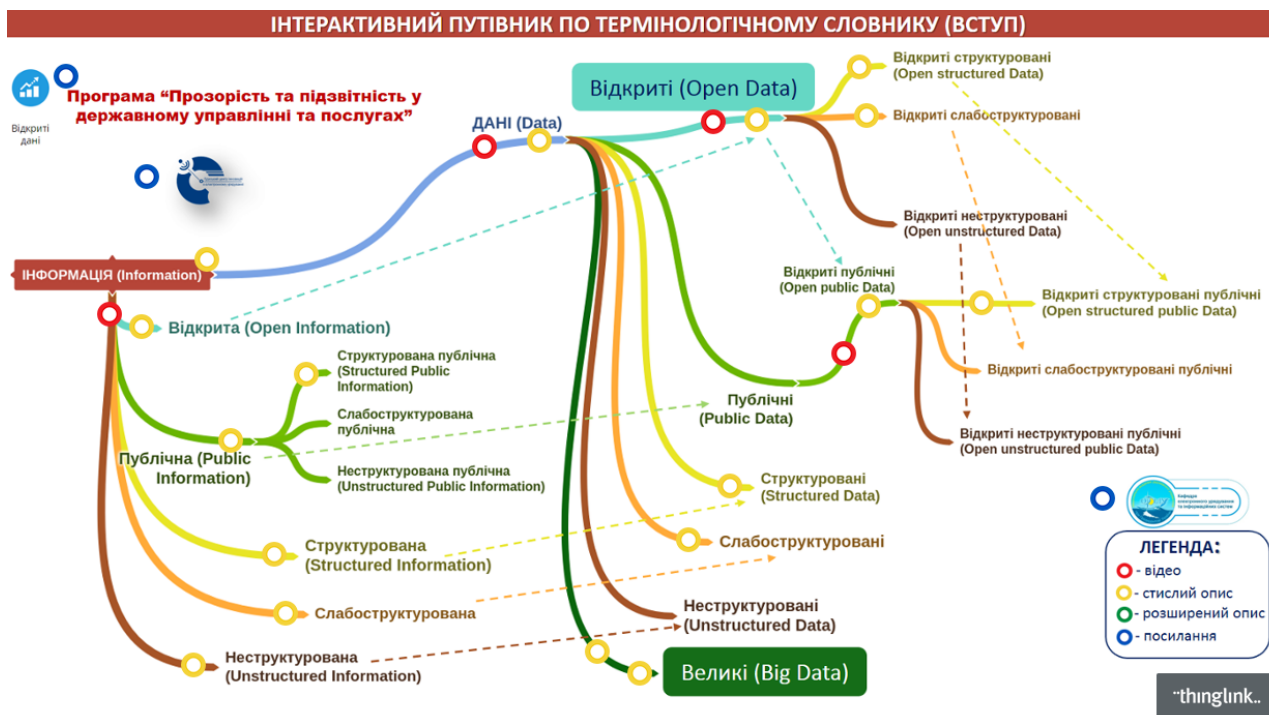


Рис. 2. Інтерактивна модель візуалізації на прикладі термінологічного словника.

Висновки: надання НММ за допомогою інструментальних засобів візуалізації значно підвищить ефективність їх використання у навчальному процесі за рахунок формування схематичних образів що призводить до ущільнення інформації. Даний підхід може бути використаний для побудови веб-інтерфейсу інформаційної системи «КОМЕТА» (КОмплекс МЕТОдичного ЗАбезпечення), котра призначена для розміщення складових НМКД у «хмарі».

Список використаних джерел:

1. Бабич, О. Візуалізація інформації в процесі навчання: фізико-математична освіта (ФМО) [Текст] / О. Бабич // Інформаційні технології та їх використання. — 2013, № 1(5). — С. 167—170.
2. Рапуто, А. Г. Визуализация как неотъемлемая составляющая процесса обучения преподавателей [Электронный ресурс] / А. Г. Рапуто. — Режим доступа : [http://www.rae.ru/meo/pdf/2010/05/2010\\_05\\_77.pdf](http://www.rae.ru/meo/pdf/2010/05/2010_05_77.pdf) — Заглавие с экрана.

Ключові слова: візуалізація, навчально-методичні матеріали  
Key words: visualization, teaching materials

Шпат С. С.  
студент ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник: доц. Макарова І. О.

## ТЕОРЕТИЧНІ СПЕКТИ ПОНЯТТЯ «ХМАРНІ ТЕХНОЛОГІЇ»

Хмарні технології — це парадигма, що передбачає віддалену обробку та зберігання даних. Користувачам мережі Інтернет, ця технологія надає доступ до комп'ютерних ресурсів сервера і використання програмного забезпечення як онлайн-сервіса. Якщо є підключення до інтернету, то можна виконувати складні обчислення, опрацьовувати дані використовуючи потужності віддаленого сервера. Концепція хмарних систем зароджувалася ще в далекому 1960 році, коли американський учений Джон Маккарті висловив своє припущення, що коли-небудь комп'ютерні обчислення стануть надаватися подібно комунальним послугам. Однак сам термін затвердився лише у 2007 році. Не зважаючи на широке поширення і часте вживання, у цього терміна немає чіткого визначення, так як у процесі формування хмарних технологій, вони піддаються все новим доповненням і змінам. За моделлю розгортання, хмари можна розділити на приватні, публічні та гібридні.

Приватні хмари — це ІТ-інфраструктура, контрольована і експлуатована в інтересах лише однієї організації. Приватна хмара може перебувати в управлінні та експлуатації у самої організації, або у зовнішнього оператора, або частково як у замовника, так і у оператора. Її абоненти — це підрозділи, ділові партнери, корпоративні офіси та інші організації. У приватної хмари на багато більший рівень захисту, тому інформація не виходить за межі кооперативної систем [1].

Публічна хмара або хмара загального доступу, являє собою ІТ — інфраструктуру, яку одночасно може застосовувати великий обсяг людей. Компанія, яка має таку хмару, надає постійний доступ, високу продуктивність, гарантує цілісність і безпеку клієнтської інформації [1].

Гібридна хмара — це ІТ — інфраструктура, яка поєднує в собі комбінації приватних і публічних хмар. Вони пов'язані між собою власними технологіями передачі даних і додатків. Відповідальність розподіляють між власником публічної хмари і організацією замовника [1].

Необхідні компоненти для роботи в хмарі:

1. Інтернет.
2. Комп'ютер (планшет, мобільний телефон, нетбук).
3. Браузер.
4. Компанія, яка надає послуги хмарних технологій.
- 5 Навички роботи з Інтернет та веб — за стосунками.

Програмне забезпечення як послуга (SaaS). По моделі SaaS постачається апаратна інфраструктура і ПЗ, також розробник забезпечує взаємодію з користувачем через інтерфейсний портал. SaaS на даний момент є досить широким ринком. За SaaS можуть надаватись самі різноманітні послуги, від

веб-пошти, до управління запасами, обробки БД. Перевагою такої моделі є те, що кінцевий користувач може вільно користуватись послугою з будь-якої точки світу [1].

Платформа-як-сервіс (PaaS). PaaS в хмарі визначається як набір програмних продуктів та засобів розробки, що розміщені на інфраструктурі провайдера. Розробники можуть створювати програми на платформі провайдера через Інтернет. PaaS провайдери можуть використовувати API, сайт-портали, шлюзи, або програмне забезпечення установлене на комп'ютері клієнта [1].

Інфраструктура як послуга (IaaS). IaaS являє собою віртуальний сервер instanceAPI для запуску, зупинки, доступу, налаштування своїх віртуальних серверів та систем збереження. IaaS дозволяє компанії платити саме за стільки потужностей, скільки їй необхідно. Дану модель іноді називають «комунальні обчислення» [1].

Переваги використання:

1. Не потрібні потужні комп'ютери.
2. Менше витрат на закупівлю програмного забезпечення і його систематичне оновлення.
3. Необмежений обсяг збереження даних.
4. Доступність з різних пристроїв і відсутня прив'язка до робочого місця
5. Забезпечення захисту витрат від витрат та виконання багатьох видів навчальної діяльності, контролю і оцінювання, тестування он — лайн, відкритості освітнього середовища.
6. Економія коштів на утримання технічних фахівців [2].

Але і є й недоліки:

- хмарна послуга надається завжди якоюсь компанією, відповідно;
- збереження даних користувача залежить від цієї компанії;
- поява хмарних монополістів;
- необхідність завжди бути в мережі для роботи;
- небезпека хакерських атак на сервер;
- можлива подальша монетизація ресурсу — цілком можливо, що компанії надалі вирішить брати за послуги плату з користувачів [2].

Список використаних джерел:

1. Хмарні технології [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://j.parus.ua/ua/358>. — Назва з екрану.
2. Ю. І. Корольова. Переваги та недоліки використання хмарних технологій [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.bsfa.edu.ua/files/konf2013/62.pdf>. — Назва з екрану.

Ключові слова: Інтернет, хмарні технології, хмарна послуга  
Key words: Internet, cloud technologies, cloud service

*Наукове видання*

# **Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології**

*Матеріали*

*XIX Всеукраїнської щорічної студентської  
науково-практичної конференції  
за міжнародною участю  
28 квітня 2018 року*

Головний редактор *С. І. Майданюк*

Редактор *О. О. Кубрак*

Технічний редактор *І. В. Українець*

Художній редактор *О. С. Стрелецька*

Підписано до друку 20.04.2018.

Формат 60x84/16. Папір друкарський.

Гарнітура «Times New Roman». Друк цифровий.

Обл.-вид.арк. 14,2. Тираж 120 прим.

Зам. № 22/03.

Надруковано з готового оригінал-макету у видавництві  
Одеського регіонального інституту державного управління  
Національної академії державного управління

при Президентіві України

**Свідоцтво ДК № 1434**

**від 17 липня 2003 року**

65009 м. Одеса, вул. Генуезька, 22

тел.: (048) 729-76-48, 729-76-49

URL: <http://www.oridu.odessa.ua>