



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет транспорту, менеджменту і логістики  
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
підприємств**

**Матеріали  
XV міжнародної науково-практичної конференції  
СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**25 жовтня 2019 р.**

**THE PROGRAM OF THE XV INTERNATIONAL  
ACADEMIC PROFESSIONAL CONFERENCE  
“MODERN PROBLEMS OF MANAGEMENT”**

**October 25, 2019**

***Conference Organizer:*  
Management of Foreign Economic Activity of  
Enterprises Department**

**Kyiv, 2019**

Сучасні проблеми менеджменту: матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції. – м. Київ, 2019. – с. 150

Збірник тез доповідей укладено за матеріалами доповідей XV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми менеджменту», що відбулася на кафедрі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств факультету транспорту, менеджменту і логістики Національного авіаційного університету від 25 жовтня 2019 року.

У збірнику максимально точно збережена орфографія і пунктуація, які були запропоновані учасниками. Повну відповідальність за достовірність інформації несуть автори тез та їх наукові керівники. Посилання на матеріали конференції, що оприлюднені в репозитарії НАУ є обов'язковим.

Для стейкхолдерів, науковців, аспірантів і студентів вищих навчальних закладів.

Програмний комітет конференції:

*Голова:*

д.е.н., професор Кириленко О.М.

*Члени програмного комітету:*

д.е.н., проф. Ільєнко О.В.

д.н. держ.упр., проф. Іванова Т.В.

к.е.н., проф. Новак В.О.

к.е.н., доцент Висоцька М.П.

к.е.н., доцент Овсак О.П.

к.е.н., доцент Теплінський Г.В.

*Секретар конференції:*

асистент Ліскович Н.Ю.

Адреса програмного комітету:

03058, Україна, м.Київ, просп. Космонавта Комарова,1,  
e-mail: nau\_kafedra\_kmzedp@ukr.net

## МІСЦЕ ОФІШОРНИХ ФІНАНСОВИХ ЦЕНТРІВ У ТІНЬОВИХ ФІНАНСОВИХ ПОТОКАХ

*Гютюник І. В., к.е.н., доцент, старший викладач кафедри фінансів і підприємництва Кобушко Я. В., к.е.н., старший викладач кафедри управління Сузького державного університету, м. Сули.....* 85

## МОДЕЛЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ США

*Литвінчук Ю.А., студент Наркової кар'єри: Іванова Т.В., доктор наук з державного управління, професор Національний Авіаційний Університет, Київ.....* 86

## МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Онопрієнко О.Д., к.е.н., доц. кафедри менеджменту ЗЕДП, Годунова Г., Бурдейна Ю., студентки Національного авіаційного університету, м. Київ.....* 88

## МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Онопрієнко О.Д., к.е.н., доцент кафедри менеджменту ЗЕДП Шалієвська Ж.С., студентка Національній авіаційній університет, м. Київ, Україна.....* 90

## ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕГРОВАНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРЕРОБКИ ВІДХОДІВ В УКРАЇНІ

*Дакер Гас Діб Ель- Рабай'а аспірант кафедри економіки та підприємництва Національній технічній університет України "Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського", м. Київ.....* 92

## ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Громова О.О., старший викладач кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності Київський кооперативний інститут бізнесу і права м. Київ.....* 93

## ОСНОВНІ ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

*Гембік А. В., студентка, Наркової кар'єри: Онопрієнко О. Д., к.е.н., доцент кафедри менеджменту ЗЕДП Національного авіаційного університету м. Київ.....* 95

## ОСОБЛИВОСТІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ТА СТАН ЇЇ РОЗВИТКУ В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ КРАЇНИ

*Борис Н., студентка Наркової кар'єри: Теплінський Г.В., доцент, к.е.н., Національній авіаційній університет, м. Київ, Україна.....* 97

## ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ СЕРЕДНЬОСТРОКОВОГО БЮДЖЕТНОГО ПЛАНУВАННЯ В УКРАЇНІ

*Синиця О.О., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня навчально-наукового інституту фінансів, банківської справи Університет державної фіскальної служби України Наркової кар'єри: Коляда Т.А., к.е.н., с.н.с., доцент, доцент кафедри фінансів імені Л.Л. Таранчука Університет державної фіскальної служби України м. Ірпінь.....* 99

## ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Куриця Г.О., студентка кафедри менеджменту ЗЕДП Національного авіаційного університету, м. Київ.....* 101

## ПІДПРИЄМНИЦЬКЕ СЕРЕДОВИЩЕ В УКРАЇНІ ЯК ІНДИКАТОР РОЗВИТКУ НАНОЕКОНОМІКИ



3. Антикризовий менеджмент як інструмент недопущення загрози банкрутства [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.econophy.uauka.com.ua/?op=1&z=1089>.

### МІСЦЕ ОФШОРНИХ ФІНАНСОВИХ ЦЕНТРІВ У ТІНЬОВИХ ФІНАНСОВИХ ПОТОКАХ

*Тютюнник І. В., к.е.н., доцент, старший викладач кафедри фінансів і підприємництва  
Кобушко Я. В., к.е.н., старший викладач кафедри управління  
Сумського державного університету, м. Суми*

В умовах активізації зусиль економічних суб'єктів в напрямку тінізації своїх доходів міжнародні офшорні зони виступають одним із найбільш популярних інструментів незаконного виведення коштів. Будучи багатофункціональною зоною капіталовкладень, офшорні зони є драйвером позитивних та негативних змін в економіці. Як правило, суб'єкти господарювання активізують свою діяльність в напрямку виведення коштів в офшорні юрисдикції виключно з метою мінімізації своїх податкових зобов'язань.

На сьогоднішній день переважна більшість світових податкових систем характеризується надмірним рівнем навантаження та несприятливим податковим кліматом, який проявляє себе на різних етапах руху грошових коштів. Маючи досить низький рівень рентабельності своєї діяльності, суб'єкти господарювання використовують офшорні зони як один із механізмів підтримки своєї фінансової стійкості.

У той же час, створення офшорних зон урядами країн залежить від рівня їх макроекономічної стабільності, поточного та прогнозованого стану економіки, рівня розвитку малого, середнього та великого бізнесу тощо. Країни застосовують різноманітні механізми оптимізації податкового навантаження економічних суб'єктів, які, поряд зі звільненням від оподаткування окремих видів діяльності або операцій, передбачають застосування особливих умов оподаткування окремих територій (офшорні та податкові гавані).

Існування офшорних зон має ряд як переваг так і недоліків для економічного розвитку країни. Однією з переваг є забезпечення ними сприятливих умов для залучення іноземних інвестицій. Країни-партнери, прагнучи мінімізувати свої податкові платежі, виводять частину активів на територію даних зон. З іншого боку, існування офшорів забезпечує формування та поглиблення економічної асиметрії як в середині країни так і за її межами.

Одним із найбільших недоліків існування даного явища є поглиблення тінізаційних процесів як в межах однієї країни так і їх об'єднань. Можна говорити про наявність горизонтальних та вертикальних відносин в контексті тінізації доходів через офшорні зони. Горизонтальні відносини полягають у застосуванні поряд із нелегальними цілком законних механізмів виведення коштів між країною-осередком офшорної зони та країною-ініціатором тіньових операцій.

Крім того досить часто самі офшорні зони об'єднуються між собою, формуючи при цьому складну міжнародну мережу з метою виведення коштів з однієї офшорної юрисдикції до іншої.

За даними дослідження Financial Secrecy Index-2018 [1] загальносвітовий обсяг незаконних транскордонних фінансових потоків складає 1-1,6 трлн. дол. США на рік, а сума активів, розміщених в офшорних юрисдикціях і податкових гаванях, досягає 32 трлн дол. США.

З поміж численних способів тіньового виведення грошових потоків в офшорні юрисдикції основним для України є міжнародна торгівля. У дослідженні експертів [2] проаналізовано обсяги міжнародної торгівлі України з офшорними зонами, ключові офшори та основні категорії товарів експорту та імпорту згідно нового переліку офшорів, затвердженого Кабінетом Міністрів України 27.12.2017 року (табл.1).

Таблиця 1 - Сума та частка зовнішньоекономічної діяльності України з офшорними зонами [2]

Рік	Обсяг експорту, млн. дол.	Частка в загальному експорті України, %	Обсяг імпорту, млн. дол.	Частка в загальному імпорті України, %
2010	4735	9,2	650	1,1
2011	5771	8,4	2275	2,8
2012	6816	9,9	1770	2,1
2013	5242	8,3	1013	1,3
2014	4309	8,0	734	1,3
2015	2721	7,1	522	1,4
2016	2723	7,5	586	1,5
2017	3179	7,3	819	1,7

Аналіз показує, що обсяг експорту в офшорні зони за досліджуваний період перевищує обсяг імпорту. Це, в першу чергу, відбувається через явище реекспорту, коли характерним є продаж товару компанії в "офшорі" з подальшою його реалізацією в інші країни. Такі тіньові схеми призводять до перевищення реальної частини торговельного обороту.

Таким чином можна зробити висновок про суттєвий рівень активізації економічних суб'єктів в контексті незаконного виведення капіталу через офшорні юрисдикції та зростання їх ролі в тіньових фінансових операціях. Враховуючи міжнародний характер існування офшорних зон, контроль за якісною складовою їх функціонування повинен бути одним із пріоритетів міжнародних фінансових організацій. Відсутність даного контролю з одного боку спричиняє зростання тіньового сектору економіки, а з іншого – нівелювання першочергового призначення існування офшорних зон.

\* Виконано в рамках науково-дослідної теми № 0117U003930 «Економетричне моделювання механізму запобігання тіньовим схемам виведення капіталу через податкові та інвестиційні канали в Україні»

#### Список літератури

1. The Financial Secrecy Index (2018) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.financialsecrecyindex.com/en/>.
2. Гостинні "гавані": український експорт до "офшорів" виріс на 20%, а імпорт – на 40% [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://youcontrol.com.ua/news/hostynni-havani-ukrayinskyy-eksport-do-ofshoriv-vyris-na-20-a-import-na-40/>

#### МОДЕЛЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ США

*Літвінчук Ю.А., студент*

*Науковий керівник: Іванова Т.В., доктор наук з державного управління, професор  
Національний Авіаційний Університет, Київ*

Державне управління — складова політичного управління, яке одночасно поєднує політичні та адміністративні засоби. Визначення основних теоретичних складових сучасних моделей управління є актуальним теоретичним і практичним завданням теорії науки державного управління.

Видатними науковцями, які в різні роки сформували теоретичну основу моделей державного управління, були: М. Вебер, В. Вільсон, А. Файоль, П. Друкер та інші. Дослідженню проблем державного управління в контексті використання зарубіжного досвіду