

УДК 339.9:316.454.52

Владислав Гжещук, здобувач Академії Полонійної в м. Ченстохові, Польща

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В НАЦІОНАЛЬНОМУ СТИЛІ СПІЛКУВАННЯ КРАЇН СВІТУ

У статті досліджується актуальна проблема використання новітніх педагогічних технологій в управлінні навчальним процесом системи безперервної освіти та підготовки менеджерів до освітньої діяльності в сучасних умовах ринкової економіки.

Ключові слова: освіта, навчання, розвиток, виховання, управління, менеджмент, навчальні заклади, міжнародний менеджмент.

Лит. 8.

Владислав Гжещук, соискатель Академии Полонийной в г. Ченстохове, Польша

МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В НАЦИОНАЛЬНОМ СТИЛЕ ОБЩЕНИЯ СТРАН МИРА

В статье исследуется актуальная проблема использования новейших педагогических технологий в управлении учебным процессом системы непрерывного образования и подготовки менеджеров к образовательной деятельности в современных условиях рыночной экономики.

Ключевые слова: образование, обучение, развитие, воспитание, управление, менеджмент, учебные заведения, международный менеджмент.

Vladyslav Hzheschuk, Applicant of Polish Academy in Chenstochova, Poland

INTERNATIONAL MANAGEMENT IN NATIONAL STYLE OF COMMUNICATION BETWEEN COUNTRIES OF THE WORLD

The urgent question of usage of innovating pedagogical technologies in education management of continuing education and training managers to teaching activity in modern conditions of market economy are investigated in this article.

Keywords: education, studying, development, upbringing, management, educational institutions, international management.

Актуальність проблеми. Міжнародний менеджмент у діловому спілкуванні, слід відзначити, що у кожного народу існують власні культурні традиції, власний національний характер. Навіть народи сусіди, що сповідують одну релігію, в більшості мають відмінності у мові, традиціях, розвитку власної культури, освіти, господарської діяльності, як відзначає Г.М. Калашник в роботі [5, 143].

Менеджери в міжнародній діяльності дотримуються різних поглядів на те, якою мірою представники різних народів повинні враховувати національні особливості спілкування при веденні спільних справ. Одні вважають, що інтенсивність ділового спілкування призводить до розмивання національних кордонів. Глобалізація інформаційних систем, розвиток міжнародних політичних, економічних і культурних зв'язків сприяє взаємному проникненню національних стилів спілкування, формує єдині параметри ведення переговорів.

Слід зауважити, що в бізнесі з'являється все більше людей, які не володіють досвідом

міжнародного спілкування, а ведуть справи лише в національному стилі. Національний стиль спілкування, лише типовий, найпоширеніший, найімовірніші особливості мислення та поведінки. Ці риси не обов'язково притаманні всім представникам нації.

Аналіз останніх публікацій. Даній проблемі випущено у світ значну кількість навчально-методичної літератури відомих вітчизняних авторів: М.В. Вачевський, В.М. Мадзігон [3], І.Р. Михасюк [6], С.Г. Коберник, О.Я. Скуратович [4], А.Ф. Мельник, А.Ю. Васіна [8], В.Г. Бутенко, Я.В. Стрельчук [2], П.П. Мазурок [7], А. Кринські, Д. Сенкевич, Н. Примаченко [1].

Для висвітлення даної проблеми приводимо найбільш відомих країн світу про їхні національні традиції та види ділового спілкування до таких країн відносимо:

Австралія. У діяльності міжнародного менеджменту австралійці у спілкуванні з діловими партнерами рекомендують уникати метушні, та надають перевагу спокійним співрозмовникам, які не поспішають.

Площа – 7,7 млн. км². населення – 18 млн. чол. Столиця – Канберра.

Австралія – єдина країна, яка одна займає цілий континент. Вона поділяється на 6 штатів, які мають самоврядування, і одну територію. Віддаленість від Європи перестала бути вирішальним чинником її географічного положення. Технічний прогрес на транспорті і засобах зв'язку зблизили її з іншими континентами. Позитивного значення набуває відносна близькість Австралії до країн Південно-Східної і Східної Азії та Океанії.

Австралія розташована в субекваторіальному, тропічному, субтропічному і помірному поясах. Більша її частина – це пустелі і напівпустелі. Проте територія з достатньою кількістю опадів становить 1/3 площі. “Зелена Австралія” – це 2,5 млн. км². У посушливих районах значними є запаси підземних вод. За площею природних пасовищ Австралія не має конкурентів на Землі. Країна посідає одне з перших місць у світі за розмірами мінеральних ресурсів, це руди металів і вугілля. Сенсаційні відкриття нових родовищ трапляються і нині.

Населення. Австралія є переселенською колонією Великої Британії. Англійська мова переважає в країні. Сучасна культура сформувалась під значним впливом США. Австралійців аборигенів нараховується близько 160 тисяч чоловік. Живуть вони на малопридатних землях у внутрішніх районах країни. **Австралія** – найменш заселений континент світу, середня густина населення становить тільки 2,3 чол. на 1 км². Австралійці традиційно є жителями міст. Австралійські міста мають привабливий і охайний вигляд. У центрах – забудова висотна, передмістя – одноповерхові будівлі. Головним засобом пересування жителів є власна машина. Найбільші міста Сідней і Мельбурн. Це головні економічні центри. Канберра – спеціально побудоване столичне місто.

Господарство – в історичному й економічному розвитку Австралії багато спільного з Канадою. Австралія – індустріально розвинута країна. Рівень життя населення, якщо не брати до уваги аборигенів, є високим. В промисловості включає чорну металургію, машинобудування, хімічну, харчову та інші галузі. Особливий розвиток дістало автомобілебудування. Енергетика Австралії базується на вугіллі. На Тасманії, в Австралійських Альпах побудовані гідроелектростанції. Збільшився видобуток власної нафти і газу. Сільське господарство багатогалузеве. Вільно повністю забезпечує населення продовольством. Добре розвинута

транспортна система. З продуктів тваринництва експортують вовну, м'ясо, масло і сир, шкіри, в тому числі шкури кенгуру і кролів, з продуктів рослинництва – зерно, тростинний цукор і фрукти. За поголів'ям овець (150 – 180 млн. голів), настригом вовни та її експортом Австралія не знає рівних у світі. Значна роль її в постачанні на світовий ринок м'яса, пшениці і цукру. Експортні галузі Австралії є основним джерелом іноземної валюти. Водночас вони мають значення для освоєння цього посушливого і рідко заселеного континенту.

В Австралії дуже популярні місцеві червоні вина. Вважається, що вони не поступаються за якістю французьким і каліфорнійським. Розмовляючи з партнером, похваліть смак австралійського вина і завоюєте прихильність співрозмовника. В Австралії ділові люди не надають великого значення одягу. Приходить в гості без подарунка не слід: потрібно принести хоча б пляшку вина. Дистанція між співрозмовниками 60 – 100 см.

Австрія. Країна в якій ділові переговори та зустрічі проводяться надто пунктуально. Австрійці роблять все дуже офіційно.

Представників цієї країни не слід називати просто по іменні, необхідно знати їхні титули. У них прийняті міцні рукоштовки і прямий візуальний контакт. Якщо проводиться обід з австрійцями, то обов'язково необхідно тримати руки на столі. Важливо пам'ятати, що не можна називати австрійців німцями, вони цього не люблять і не пробачають.

Арабські країни. В арабських країнах склалися особливі традиції ведення переговорів, привітання, зустрічей, ділової розмови, араби не люблять поспіху, вони не вживають алкоголю перед їжею, особливе місце посідає мова жестів, вітання і інші традиції під час бесіди та переговорів.

Відзначимо, що під час знайомства з представниками арабських країн потрібно активно висловлювати прихильність і гостинність. Арабське вітання – ціла церемонія, що супроводжується запитаннями про здоров'я, стан справ. Ці запитання можуть повторюватися впродовж усієї бесіди. Не варто детально відповідати на них. Численні запитання, побажання добра з різних причин, які супроводжуються частими зверненнями до Аллаха, все це звичайна арабська форма ввічливості. Чоловіки при зустрічі зазвичай обнімаються, легко поплескують один одного по плечах та спині. Однак пам'ятайте, що так вітаються лише араби, іноземцям цього робити не слід.

Під час ділової розмови не вимагайте відповіді “так” чи “ні”: арабський етикет забороняє бути категоричним. Прямолінійним для них є відповіді на зразок: “Якщо Аллах забажає...” Коли ж бізнесмен відмовляється від спільної праці, то робити це потрібно завуальовано, дипломатично. Відмова супроводжується схваленням рішення відмови.

Араби не люблять поспіху, розмови та переговори ведуться поважно.

Арабські менеджери, зберігаючи національні традиції, надають перевагу тривалому торгу, відкидаючи точні та швидкі методи ведення справ. Під час переговорів часто подають охолоджувальні напої, чай, каву – дуже міцну, без цукру. Якщо вам запропонували невелику чашку чаю, то її наповнятимуть знову доти, доки не буде порожнім чайник. Якщо більше не хочете кави, то переверніть чашку догори дном.

Якщо перед кавою пропонували напої, то час, відведений для переговорів, закінчується. Вагоме місце посідає мова жестів. У країнах Близького Сходу три пальці, складені разом і повернені догори, означають: “не поспішайте”, “почекайте хвилинку”. Якщо цей сигнал Ви побачили з автомобіля, що їде попереду, будьте уважні: попереду небезпека.

Коли перебуваєте на Близькому Сході, ніколи не давайте місцевому жителю гроші або подарунок лівою рукою: вона вважається нечистою, цим образите людину. У деяких арабських країнах, зокрема в Йорданії, проведення по зубах нігтем великого пальця означає обмеженість фінансових можливостей.

У Саудівській Аравії поцілунок у маківку тлумачиться як вибачення.

Вітаючись на вулиці Тунісі, потрібно вклонитися, піднести праву руку до чола, потім до губ, а потім до серця. Цей традиційний жест – символ слів: “Я думаю про тебе, я говорю про тебе, я поважаю тебе”. Дистанція для ведення бесіди в арабів не менше 20 – 40 см.

Великобританія. Великобританія країна в якій надають перевагу вести справи зі знайомими партнерами. І чим триваліша історія взаємовідносин, тим міцніші дружні стосунки з партнером, тим більша ймовірність того, що англійський бізнесмен згідний на значні поступки. Тому важливо не розчаровувати його під час першої зустрічі.

Площа – 244 тис. км². Населення – 58, 1 млн чоловік. Столиця – Лондон.

Сполучене Королівство Великобританії. Великобританія – територія країни поділяється на чотири адміністративні частини: Англія, Уельс,

Шотландія і Північна Ірландія. Глава держави – королева, яка більше символ країни, ніж її керівник. Реальна влада в державі належить парламенту та прем'єр міністру. Така форма правління називається конституційна монархія. Великобританія очолює Співдружність, яка об'єднує колишні колонії. За віросповіданням населення країни – християни-протестанти.

Країна розташована на Британських островах, найбільший з яких Великобританія. Вона знаходиться неподалік від важливих міжнародних морських і повітряних шляхів. Тунель під Ламаншем безпосередньо пов'язує країну з материковою Європою. Поверхня півночі й заходу переважно гірська, півдня й сходу – рівнинна. Клімат помірний, океанічного типу. Природні умови сприяють розвитку головним чином тваринництва. Великобританія недостатньо забезпечена природними ресурсами. Виняток становлять родовища коксівного кам'яного вугілля, кам'яної солі та каоліну. З 70-х років у Північному морі розробляються родовища нафти й газу.

Великобританія – переважно одно національна країна. 80% її жителів – англійці, решта – шотландці, Уельсі, близько 5% – іммігранти. Офіційна мова – англійська. Природні умови сприяють розвитку головним чином тваринництва. За останні роки вона єдина серед розвинутих європейських держав, яка зберегла приріст виробництва. На зміну колись розвинутої вугільної промисловості прийшла нова – нафто і газовидобувна, яка зосереджена на шельфі Північного моря. Країна є одним з найбільших в Європі виробників газу і нафти.

Англійські менеджери дуже вміло уникають під час бесіди “гострих кутів”. Вони схильні до компромісу, обачні в словах, вчинках, уникають категоричних тверджень, або заперечень, бо це може привести до відкритого зіткнення думок. Англійці часто вживають замість слів “так” і “ні” зворотний зв'язок “мені здається”, “я думаю”, “можливо, я не маю рації, проте ...”.

Від англійця рідко можна почути, що він прочитав чудову книжку. Вираз “здається, зовсім непогано” потрібно тлумачити як “дуже добре”.

Вміння терпляче слухати ще не засвідчує, що англієць з Вами погоджується. Коли робимо спробу почути відповідь “так” чи “ні”, він починає розкурювати цигарку і переводить розмову на іншу тему.

Улюблені теми – погода, спорт, садівництво, хатні тварини. Саме з них радимо розпочинати комерційні переговори з англійськими партнерами. До всього вони ставляться, як до спорту, тобто

поважають правила гри і бажають, щоб їх усі виконували. Великобританію часто називають країною колекціонерів і садівництва. Садівництво для англіїців означає більше, ніж захоплення, це майже релігія. Важливий момент – пунктуальність. Перед початком переговорів запитайте у партнера, яким часом він володіє. Ви покажете, що цінуєте його час.

В англійських будинках не прийнято обмінюватися візитівками. У гостях ніколи не звертайтеся до незнайомих людей, якщо Вас не відрекомендували. Там не цілують руки жінкам. Суворо ставляться до вибору одягу під час візитів: на обід – смокінг, на офіційний вечір – фрак.

Не можна за столом вести локальні розмови, потрібно звертатися до всіх. Виголошувати тости та чокатись також не прийнято. Якщо Ви запросили англіїців на чай, то маєте, як господар частувати. Чай в Англії подають, поставивши до чашки ситечко, а лише потім наливають чай. Після цього забирають ситечко і кладуть його в спеціальну посудину. Занадто міцний чай англіїці розбавляють гарячою водою.

Не називайте шотландців, ірландців, валлійців англіїцями. Називати всіх жителів Великобританії англіїцями – в се одно, що естонців росіянами. Офіційна назва – британці.

Діловим жінкам на переговори слід одягати найменше прикрас. Макіяж має бути виконаний з особливою старанністю, в одязі приємне враження справляє добір кольорів білого, чорного та рожевого. В ділових переговорах, говорять англіїці не голосно. Відстань між співрозмовниками – 50 см.

Німеччина. Німцям притаманні велика працьовитість, організованість, скептичність, розважливість. Ці риси сприяють тривалим діловим зв'язкам. Німці дуже пунктуальні, тому якщо Вам притаманні ці риси, Ви отримаєте повагу від партнерів.

Площа Німеччини становить – 356 тис. км². Населення 81 млн. чол. Столиця – Берлін. Німеччина – федеративна республіка, яка складається з 16 – ти земель. Німеччина – одна з найрозвинутіших країн світу та Західної Європи. Вона розташована в центрі Європи. На півночі країна виходить до Північного і Балтійського морів, на сході межує з Польщею і Чехією, на заході з Нідерландами, Бельгією, Францією, Люксембургом, на півдні з Швейцарією і Австрією, на півночі з Данією.

До XIX ст. країна складалася з 300 світських та духовних держав-князівств і 50 імперських міст, які формально входили до складу “Священої Римської імперії”. В останній чверті XIX ст. з них

була утворена єдина німецька держава. У XX ст. вона ініціювала початок двох світових війн. Після поразки в Другій світовій війні країна була поділена на дві частини: східну – НДР (Німецьку Демократичну Республіку) та західну – ФРН (Федеративну Республіку Німеччини), які з 1949 по 1990 роки перебували у складі двох протилежних світових суспільно – політичних систем. Після об'єднання у 1990 році регіон колишньої НДР дістав назву “нові федеральні” (східні) землі.

Природно-ресурсний потенціал країни доволі вичерпаний. Головним багатством Німеччини є кам'яне (Рурський та Саарський басейни) та буре вугілля. Промислове значення мають будівельні матеріали. Важливу природоохоронну функцію відіграють лісові масиви, що займають майже 1/4 території країни.

Населення – Німеччина етнічно однорідна країна. На кордонах з Нідерландами і Данією проживають кілька тисяч датчан і голландців. На сході – близько 100 тис. лужицьких сербів. Майже 5 млн. становлять емігранти з Туреччини та Східної Європи, що приїхали сюди на заробітки та на постійне місце проживання.

Господарство. Економіка країни сучасна і всебічно збалансована. Країна має потужний промисловий потенціал, розмір експорту становить 20% ВВП. В експорті переважно машини та хімічні продукти, в імпорті – промислові вироби, паливо, руди, деревина, продовольство, волокна. Головні торговельні партнери країни ЄС. Сучасна Німеччина має розвинуту електроенергетику, що працює на власних і привізних енергоносіях. Серед галузей промисловості найбільш розвинуті машинобудування та хімія. Металургійне виробництво зосереджено переважно в Рурі, 30% його продукції іде на експорт. За обсягом хімічної продукції країна поступається тільки США, а за її експортом посідає перше місце в світі. Німеччина посідає перше місце і третє у світі за рівнем розвитку суднобудування, добре розвинуте виробництво інструментів, приладів. Попитом в Європі користуються виготовлені в Німеччині музичні інструменти, хутряні вироби, фарфор, мережива, поліграфічна продукція, мисливська зброя. Країна посідає перше місце в Європі за виробництвом пива за випуском паперу і картону.

Сільське господарство Німеччини – високо розвинута галузь. У ньому працює 4% зайнятого населення. Переважно фермерські господарства з наділами до 20 га земель. Але власної продукції сільськогосподарського виробництва для населення не вистачає, тому

країна з Японією, є найбільшими у світі імпортерами сільськогосподарської продукції. Тваринництво дає 4/5 вартості сільськогосподарської продукції. Це м'ясо, тверді сири, масло. Із зернових культур висівають пшеницю, жито, ячмінь. Середня врожайність зернових – 53 ц з гектара.

В міжнародному маркетингу ділових переговорів у виборі одягу для офіційних зустрічей німці консервативні. Зверніть увагу на взуття, не взувайте до темного костюма світлі черевики. Німці ретельно готуються до переговорів і приступають лише тоді, коли шанси на їх успіх є великими. Обговорення питань відбувається послідовно, педантично розглядаються всі аспекти. Німці дуже охайні й скрупульозні, бездоганно виконують свої обов'язки і вимагають від партнерів такого ж ставлення до справи. Часто при укладанні угод передбачають великі штрафи гарантійного періоду на товар, що поставляється.

У процесі обговорення прагнуть до чіткості висловів, вагомому значенню надають вживанню титулів, тому потрібно завчасно подбати про таку інформацію.

Винагорода офіціанту закладена в рахунок. Якщо Вас запросили додому, о принесіть господині букет квітів, але не яскраво-червоні троянди (символ кохання).

До заміжніх жінок у Німеччині звертаються за титулом її чоловіка (наприклад, "Frau Doctor"). Можна вживати також звертання "Granide Frau" (милостива пані"). До дівчини звертаються "Granide Fraulein", а просто "Fraulein" називають тільки працівниць сфери обслуговування (під час виконання службових обов'язків).

Іспанія. Національному іспанському характеру властиві такі риси, як відкритість, галантність, почуття гумору. Іспанці також вирізняються серйозністю та вмінням працювати в команді. Однак вони не пунктуальні. Не можна призначати ділову бесіду на південь – це час сієсти.

В діяльності міжнародного маркетингу переговори традиційно починаються з обговорення таких тем, як погода, спорт, місцеві визначні пам'ятки архітектури тощо. Іспанці багатослівні, тому динамічного ведення переговорів не слід очікувати. Знайомство відбувається за загальноприйнятими правилами: рукоштовками й обмінами візитівками.

Іспанці рідко запрошують ділових партнерів додому. Якщо Вас запросили, принесіть квіти та вино. Прохання залишитися на сніданок – лише формальність. Не сприймайте його серйозно, відмовтеся, тільки після третього запрошення його можна прийняти. Снідають в Іспанії пізно – о 14 год. Занадто дорогий подарунок буде трактуватися як хабар і зіпсує стосунки.

Діловим жінкам варто в одязі поєднати чорне з білим або чорне з червоним і обов'язково прикрашене золотим шиттям. Зацікавленість також викличе "маленька чорна сукня" з чорним піджаком і золотим шарфом або білим комірцем.

Італія. Практика ділових відносин в Італії відповідає нормам, прийнятим у більшості європейських країн. Для того, щоб встановити ділові стосунки з фірмою, достатньо обмінятися офіційними листами з пропозиціями. Дуже активними є бізнесмени невеликих фірм.

Площа – 301 тис. км², населення – 57 млн. чоловік. Столиця – Рим.

Італія велика країна Середземномор'я, що входить до складу розвинутих Європейських країн. Вона займає Апеннінський півострів, острови Сицилію, Сардинію та інші дрібні острови. У сучасних межах держава сформувалась у 1870 р. шляхом об'єднання князівств.

Італія парламентська республіка. Главою держави є президент, строк повноважень якого – 7 років. Законодавчі функції має парламент, що складається з Сенату і Палати депутатів. Рада Міністрів має виконавчі функції, голову її призначає президент.

Рельєф країни – переважно гірський: 80% території займають гори і височини. Низовинами є Паданська рівнина і невеликі ділянки річкових долин і морських узбереж. Територія Італії зумовлює незначні поклади і невеликі запаси корисних копалин. Споліметалічні руди, якими країна частково забезпечує свої потреби (на 60% свинцем, на 30% – цинком). Великі запаси ртутної руди. Країна залежить від імпорту сировини і енергоносіїв. Внутрішні водні ресурси незначні. Найбільша річка – По. Ліси поширені переважно в горах і займають 1/5 території країни.

Населення – Італія однопонаціональна країна. 98% її жителів становлять італійці, які розмовляють на різних діалектах; 2% населення – словенці, греки, албанці, франко-провансальці, фріулі, тірольці. Значна частина населення зайнята в обслуговуванні туристів – міжнародний туризм дістав високий розвиток.

Господарство – сучасна Італія – розвинута індустріально-аграрна країна. Більша частка державної власності. Після Другої світової війни Італія досить швидко відновила своє господарство за рахунок високих темпів розвитку промисловості. В промисловості зайнято 23% працюючих, в сільському господарстві 13%, в невиробничій сфері понад 5,5%. Напрямок розвитку національного господарства відповідає європейським стандартам.

Промисловість – провідна галузь господарства.

Для неї характерне переважання галузей важкої промисловості, особливо таких, як хімія та машинобудування, і недостатній розвиток добувних. В економіці переважає державний сектор – друге місце в Європі після Австрії. Держава володіє транспортом, радіо, телебаченням і телефонним зв'язком. З приватних монополій найвідоміші “ФІАТ”. Сільське господарство – значно поступається промисловості та невиробничим галузям за вартістю продукції. Внутрішні потреби в головних продуктах харчування (зерно, м'ясо) воно задовольняє тільки на 70%, хоча його роль у господарстві Італії вища, ніж в інших розвинутих країнах Європи.

В міжнародному маркетингу діяльності країна виступає як постачальник на світовий ринок продукції машинобудування (42% експорту), легкої промисловості (текстиль, взуття, одяг), сільськогосподарської продукції (цитрусові, овочі, вина, фрукти). В господарство Італії надходять інвестиції зі США та західноєвропейських країн. Головними торговельними партнерами Італії є європейські країни (45% зовнішньоторгового обороту), США і Японія. До 35% зовнішньоторгових операцій припадає на нафтогазоносні країни Близького Сходу і країни Латинської Америки. Значні прибутки Італія одержує від туризму (млрд. доларів щорічно).

1. Анджей Криноскі, Даріуш Сенкевич, Наталія Примаченко. *Моральна культура менеджерів в глобальних економічних процесах. Монографія.* – Дрогобич – Ченстохова, 2013. – 280 с.

2. Бутенко В.Г., Стрельчук Я.В. *Формування культури морально ділових відносин у менеджерів зовнішньо економічної діяльності. Монографія.* – Херсон. Гринь Д.С. 2012. – 258 с.

3. Вачевський М.В. *Маркетинг формування професійної компетенції. Підручник.* // М. Вачевський. – К.: Професіонал, 2005. – 512 с.

4. Коберник С.Г., Скуратович О.Я. *Географія материків і океанів. Підручник.* – К.: Навчальна книга, 2002. – 319 с.

5. Калачник Г.М. *Вступ до дипломного протоколу та ділового етикету. Посібник.* // Г. Калачник. – К.: Знання. 2007. – 143 с.

6. Михасюк І.Р. *Глобальні світові відносини: місце України.* // І. Михасюк, Ю. Присяжнюк. – Львів, 2011. – 216 с.

7. Мазурок П.П., Одягайло Б.М. *Глобальна економіка. Навчальний посібник.* // П. Мазурок., Б. Одягайло. – Львів “Магнолія”, 2009. – 208 с.

8. Мельник А.Ф., Расіна А.Ю. *Менеджмент державних установ і організацій. Навчальний посібник.* – К.: Професіонал, 2006. – 464 с.

Продовження статті див. в наступному числі журналу №6(113) 2014 р.



“Ми – частина людства, тому нам слід турбуватися про людство. А якщо це не в наших можливостях, то ми повинні хоча би не вчиняти шкоди”.

*Далай-Лама XIV
духовний лідер буддистів Тибету*

“Знання – це сила”.

*Френсіс Бекон
англійський політик, філософ і есеїст*

*“Я думаю:
Яка чарівна
Земля
І на землі людина”.*

*Сергій Єсенін
поет*

