

На сьогоднішній день проведені заходи щодо стимулювання збуту в Україні є ефективними і розвинутими. Н. Бутенко ділить їх на дев'ять частин [2]:

- мерчандайзинг (оформлення місця продажу);
- упакування (етикетка та ярлик);
- покупка з подарунком;
- покупка зі знижкою (за купонами);
- фірмові сувеніри;
- змагання (ігри, розіграші, лотереї, конкурси, вікторини);
- демонстрація товару;
- дегустація товару;
- семплінг (пропозиція зразків товару).

Таким чином, автор статті пропонує використати збут у сполученні з рекламою, тобто демонстрацію товару. Таке стимулювання збуту виявиться найбільш ефективним. У зв'язку з цим заходи щодо стимулювання продажів можуть бути спрямовані на споживачів, посередників і торговий персонал підприємства.

Отже, стимулювання продажів стає особливо ефективною формою комунікаційної політики та найчастіше використовується тоді, коли підприємство реалізує продукти, що практично не відрізняються від продуктів-конкурентів за споживчими властивостями, а покупець малочутливий до марки продукту.

Наук. керівн. Малюкіна А. О.

**Література:** 1. Міжнародний менеджмент : навч. посібн. / за ред. проф. І. О. Піддубного. – 2-ге вид., стереотип. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2006. – 252 с. 2. Бутенко Н. В. Основи маркетингу : навч. посібн. [Електронний ресурс] / Н. В. Бутенко. – Режим доступу : <http://books.efaculty.kiev.ua/mrk/3/t7/1.htm>. 3. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом / Г. Дж. Болт ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1991. – 271 с. 4. Хрупович С. Е. Теоретичні підходи до організування процесу збуту на підприємстві / С. Хрупович, Т. Борисова // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 2. – С. 57.

УДК 658.3

**Сунь Хуйтун**

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **АЛГОРИТМ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*Анотація. Обґрунтовано алгоритм прийняття управлінського рішення на підприємстві. Розкрито сутність понять "рішення" та "управлінське рішення". Складено алгоритм його виконання та проаналізовано етапи процесу прийняття управлінського рішення.*

*Аннотация. Обоснован алгоритм принятия управленческого решения на предприятии. Раскрыта сущность понятий "решение" и "управленческое решение". Составлен алгоритм его выполнения и проанализированы этапы процесса принятия управленческого решения.*

*Annotation. The algorithm of administrative decision-making at an enterprise is substantiated. The essence of "decision" and "administrative decision" terms is exposed. The algorithm of its implementation is developed and the stages of the process of making the administrative decision are analysed.*

*Ключові слова: рішення, управлінське рішення, прийняття управлінського рішення, алгоритм прийняття управлінського рішення.*

Метою статті є дослідження алгоритму прийняття управлінського рішення на підприємстві.

Проблемам прийняття управлінського рішення на підприємстві присвячено багато наукових робіт вчених-економістів, а саме: О. Амосова, В. Бакуменко, О. Власюка, А. Дегтяря, Р. Фатхутдинова та ін.

Рішення – це результат вибору з безлічі варіантів, альтернатив та є керівництвом до дії на основі розробленого проекту або плану роботи [1, с. 25].

Управлінське рішення – це результат конкретної управлінської діяльності менеджера [1, с. 157]. Ухвалення рішень є основою управління. Управлінські рішення за своїм специфічним зміс-



том абсолютно не схожі один на одного. Управлінські рішення можуть прийматися по-різному, з точки зору складності і складу проблем та й на різних ієрархічних рівнях. Будь-яким рішенням є певний вигляд інформації. Рішення обов'язково включає описову та приписуючу інформацію [2, с. 17].

Одним із показників діяльності менеджера є його здібність приймати правильні управлінські рішення. Оскільки менеджери виконують чотири функції управління: планування, організація, мотивація і контроль, то розробка та прийняття управлінських рішень є творчим процесом у діяльності керівників.

У процесі прийняття управлінського рішення менеджер повинен дати відповіді на такі запитання: що робити, як робити, кому доручити роботу, для кого робити, де робити, які строки виконання роботи [1, с. 119–121].

Процес прийняття управлінських рішень включає шість послідовних етапів.

Алгоритм – це логічна послідовність виконуваних дій, що призводять до їх логічного завершення [3]. Алгоритм прийняття управлінського рішення на підприємстві (рисунок) полягає в дотриманні певної послідовності і виконанні обов'язкових дій, що призводить до логічного їх завершення.



Рис. Алгоритм прийняття управлінського рішення на підприємстві

Слід зупинитися на детальному аналізі кожного з етапів, що наведені на рисунку.

1. Постановка проблеми. У витоків будь-якого рішення знаходиться проблемна ситуація, що потребує свого вирішення. Завдання менеджера на цьому етапі полягає в аналізі проблемної ситуації, тобто в виявленні симптомів "хвороби", у вивченні положення справ і цілей, попередньому формулюванні критеріїв рішення.

Отже, процес постановки проблеми складається з виявлення цієї проблеми та її оцінки.

Виявлення проблеми – усвідомлення того, що виникло відхилення від спочатку встановлених планів. Джерела, з яких менеджер може дізнатися про існування проблеми, включають особистий огляд і аналіз інформації, суспільну думку тощо.

Оцінка проблеми – встановлення її масштабів і природи тоді, коли проблема виявлена. Визначення масштабів не означає знаходження причини і джерела проблеми. Йдеться лише про оцінку розміру засобів для її вирішення і ступеня її серйозності [4].

2. Виявлення обмежень і визначення альтернатив. Причиною проблеми можуть бути сили, що знаходяться за межами організації (зовнішнє середовище), які менеджер не в змозі змінити.

3. Такі обмеження звужують можливості прийняття оптимальних рішень. Для цього необхідно виявити джерело і сутність обмежень та намітити можливі альтернативи. Тобто доцільно виявити всі можливі дії, що усувають причину проблеми.

4. Прийняття рішення. На цьому етапі розробляються альтернативні рішення, дається їх оцінка та відбирається альтернатива з найбільш сприятливими загальними наслідками.

5. Реалізація рішення. Процес не закінчується вибором альтернативи. На стадії реалізації приймаються міри для конкретизації рішення та доведення його до виконавців. Тобто цінність рішення полягає в його здійсненні (реалізації).

6. Контроль за виконанням рішення. У процесі контролю виявляються відхилення та вносяться поправки, що допомагають реалізувати рішення до кінця. За допомогою контролю встановлюється зворотний зв'язок між керуючою і керованою системами [5, с. 197–198].

Таким чином, метою розробки алгоритму прийняття управлінського рішення є необхідність оцінити його рівень впливу для того, щоб прийняти остаточне та раціональне рішення. Це необхідно також для збереження кваліфікованого персоналу на підприємстві. Алгоритм прийняття управлінського рішення дає змогу керівникам, які його приймають, послідовно підготувати, розробити, оцінити, проконтролювати та реалізувати управлінське рішення.

Наук. керівн. Малюкіна А. О.

**Література:** 1. Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці : монографія / Т. І. Лепейко, О. І. Пушкар, О. М. Миронова та ін. ; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Т. І. Лепейко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – 252 с. 2. Технологія прийняття управлінських рішень : навч. посібн. / укл. В. Д. Бакуменко. –

К. : Вид. НАДУ при Президентіві України, 2007. – 20 с. 3. Власюк О. С. Можливості застосування аналітичного планування для обґрунтування та підготовки рішень на вищих рівнях управління : монографія / О. С. Власюк. – К., 1995. – 235 с. 4. Механізми прийняття управлінських рішень органами державної влади щодо соціально-економічного розвитку регіонів / А. О. Дегтяр, О. Ю. Амосов, В. М. Мартиненко та ін. – Х. : ХарPI НАДУ "Магістр", 2006. – 368 с. 5. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО "Бизнес-школа "Интел-синтез", 1998. – 272 с.

УДК 005.511(083.92):005.591.6

**Каторжин А. Д.**

Студент 3 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ**

*Анотация. Розглянуто підходи до формування бізнес-плану інвестиційного проекту, особливості складання бізнес-планів в Україні та за кордоном. Запропоновано використовувати метод Cash-flow у процесі розробки бізнес-плану інвестиційного проекту.*

*Аннотация. Рассмотрены подходы к формированию бизнес-плана инвестиционного проекта, особенности составления бизнес-планов в Украине и за рубежом. Предложено использовать метод Cash-flow в процессе разработки бизнес-плана инвестиционного проекта.*

*Annotation. The article considers the approaches to the formation of the business plan of the investment project, the peculiarities of business plans development in Ukraine and abroad. A Cash-flow method is offered to be used in the process of developing a business plan for the project.*

*Ключові слова: бізнес-план, інвестиційний проект, планування, інвестиційний проект, інвестиції, грошові потоки, інвестор.*

Планування є невід'ємною частиною процесу управління. Очевидно, що кожен потенційний інвестор здійснює планування, пов'язане з визначенням перспективних потреб інвестиційного проекту у фінансових, трудових, виробничих і матеріальних ресурсах.

Над розробкою поради працювали такі вчені, як: Савчук В. П., Прилипко С. І., Величко Є. Г., Попова В. М., Ляпунова С. І., Шульга Г. Ю. [1 – 7] та ін.

Бізнес-план – це документ, що описує всі основні аспекти майбутнього фірми чи нової діяльності і містить аналіз проблем, з якими вона може зіткнутися, а також способи їх вирішення [1].

Інвестиційний проект – обґрунтування економічної доцільності, обсягів і термінів проведення капітальних вкладень, включаючи необхідну документацію, що розробляється відповідно до прийнятих стандартів, а також опис практичних дій з реалізації інвестицій (бізнес-план) [2].

Основна мета розробки бізнес-плану інвестиційного проекту полягає у здійсненні планування інвестиційної діяльності, орієнтованої на найближчі і віддалені періоди розвитку інвестиційного проекту, відповідно до потреб ринку і можливостей отримання необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, кадрових, інформаційних тощо).

Усі питання щодо розробки бізнес-планів інвестиційних проектів в Україні регулюються Наказом № 73 від 31.08.2010 р. Державного агентства України з інвестицій та розвитку "Про затвердження Методичних рекомендацій з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів" [3]. Цей документ акцентує увагу на тому, за якими показниками необхідно визначати доцільність реалізації інвестиційного проекту, а саме: чиста наведена вартість – NPV, внутрішня норма доходності – IRR, дисконтований період окупності інвестиційного проекту – DPP, модифікована внутрішня норма прибутку – MIRR, період окупності – PP, індекс прибутковості – PI, рентабельність.

Однак в Україні історія розробки бізнес-планів не надто тривала, тому і досвід необхідно отримувати в інших країнах, де практика бізнес-планування інвестиційних проектів має тривалу історію розвитку. Слід розглянути детальніше світовий досвід розробки бізнес-планів інвестиційних проектів.

На Заході (зокрема в США) і в Росії широко використовується для розробки бізнес-планів та інвестиційних проектів програма Project Expert, яка працює більше ніж на 4 500 підприємствах. Вона суттєво полегшує прогнозування грошових потоків на основі фінансової моделі. На основі даних планової діяльності, необхідних інвестицій і залученому фінансуванню Project Expert автоматично формує прогнозний баланс, звіт про рух грошових коштів, баланс про прибутки і збитки, таблиці фінансових показників, різні звіти і графіки. При підготовці інвестиційних проектів у США, Німеччині, Швеції використовується методика UNIDO, яка існує вже 20 років і стала визнаним у світі стандар-