

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**

**ОДЕСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ  
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

**РАДА СТУДЕНТСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

**СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:  
МОДЕЛІ, СТРАТЕГІЇ, ТЕХНОЛОГІЇ**

*Матеріали*

*XI щорічної міжвузівської студентської*

*науково-практичної конференції*

*присвяченої 15 річчю ОРІДУ НАДУ при Президентові України.*

*22 квітня 2010 року*

**Одеса–2010**

УДК 658  
С 91  
ББК 65.050

**Р е д к о л е г і я:**

**Іжа М.М.** – кандидат економічних наук;  
**Ахламов А.Г.** – доктор економічних наук;  
**Попов С.А.** - кандидат технічних наук;  
**Воронов О.І.** - кандидат психологічних наук;  
**Красностанова Н.Е.** - кандидат економічних наук;  
**Капіганов В.П.** - доктор технічних наук;  
**Козаченко В.Д.** - кандидат технічних наук;  
**Воловник В.Є.** - кандидат педагогічних наук;  
**Сазикіна Т.П.** - кандидат філологічних наук.

Рекомендовано до друку Науково-методичною радою  
Одеського регіонального інституту державного управління  
НАДУ при Президентіві України.

*Протокол № 5 від 14 квітня 2010 р.*

**С 91** **Сучасний** менеджмент: моделі, стратегії, технології: Матеріали XI  
щорічної міжвузівської студентської науково-практичної конференції  
присвяченої 15 річчю ОРІДУ НАДУ при Президентіві України. 22 квітня  
2010 року. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2010. – 292 с.

**ББК 65.050**

# ЗМІСТ

## Секція 1

<b>Стьопкіна Н.Є.</b> Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства	12
<b>Безнощенко Н.А.</b> Конкурентоспособность нововведений	14
<b>Носовський К.І.</b> Економетрична модель інвестиційної політики малої фірми	16
<b>Задорожко Г.І.</b> Підвищення ефективності за рахунок оптимізації ІТ - інфраструктури	18
<b>Калабина І.Н.</b> Рынок ПФТС (Первой фондовой торговой системы)	20
<b>Освіцінська А.П.</b> Інформаційні технології: сучасні тенденції в бізнесі	22
<b>Дискіна А.А.</b> Підвищення ефективності діяльності підприємства на базі диверсифікації	24
<b>Неверова Д.В.</b> Сучасний інвестиційний клімат в Україні та шляхи його поліпшення	26
<b>Коваль І.С.</b> Операции с ценными бумагами	25
<b>Козеренко І. А.</b> Передумови створення логістичних центрів на базі морських торговельних портів України	30
<b>Алексатіна А.Ю.</b> Аналіз тенденцій розвитку системи вищої освіти та підходів до управління якістю освітніх послуг	32
<b>Благодир О.М.</b> Проблеми та перспективи інвестицій в природоохоронній інновації	34
<b>Гавриленко Т.С.</b> Шляхи нейтралізації інвестиційних ризиків в сучасних умовах господарювання	36
<b>Гончарук Д. П.</b> Опір організаційним змінам як проблема організаційного розвитку	38
<b>Горбатюк М.А.</b> Удосконалення зовнішньоекономічних операцій транспортно-експедиторських компаній	40
<b>Дудник Я.В.</b> Обґрунтування вибору інноваційної стратегії фірми	42

<b>Макарова И.В.</b>	
Исследование инновационных направлений развития рекламного бизнеса	44
<b>Михайлов Д.В.</b>	
Механизм управления инновационно-инвестиционной деятельностью	46
<b>Мойсеева Н.О.</b>	
Досвід класифікації капіталовкладень в економічно розвинених країнах	47
<b>Морозова Е.В.</b>	
Мотивация в управлении персоналом	49
<b>Мурадова А.В.</b>	
Аналіз фінансових джерел інвестування природоохоронної діяльності	51
<b>Нечаева И.В.</b>	
Исследование особенностей управления персоналом в инновационных организациях	54
<b>Павлин М.В.</b>	
Система управления инновационной деятельностью предприятия	56
<b>Полюха О.С.</b>	
Активізація співпраці освітньо-наукового сектору та бізнесу як шлях до забезпечення інноваційного розвитку країни	58
<b>Стешенко М.П.</b>	
Інноваційна спрямованість інвестицій	60
<b>Тофтул Д.С.</b>	
Проблеми управління фінансовим станом підприємства	62
<b>Холостенко Т.В.</b>	
Особливості професіоналізації тренера-викладача дитячо-юнацької спортивної школи, як керівника спортивного колективу	64
<b>Кубликова О.В.</b>	
Анализ влияния монетарной политики на эффективность экономической деятельности Украины	66
<b>Афонина Е.А.</b>	
Использование метода анализа иерархий для определения приоритетного инвестора кредитной программы	68
<b>Колосова Н.В.</b>	
Проблеми формування інноваційної інфраструктури України	70
<b>Зайцева Д.Д.</b>	
Электронная коммерция как предпринимательская деятельность	72
<b>Освіцінська А.П.</b>	
Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні	74
<b>Зайцева Д.Д.</b>	
Теневые схемы легализации доходов	76

## Секція 2

<b>Яворська Т.М.</b> Мотивация труда как основа развития предприятия	78
<b>Калабина И.Н.</b> Образ идеального руководителя в системе управления организацией	80
<b>Пика Т.С.</b> Усовершенствование товарной политики предприятия	82
<b>Мезенцева О.О.</b> Необходимость использования сбалансированной системы показателей	85
<b>Руденко Ю.І.</b> Управління результативністю транспортно-експедиторських компаній	87
<b>Садовникова О.П.</b> Проблемы создания клиентской базы данных на фирме	89
<b>Неверова Д. В.</b> Взаємозв'язок корпоративної культури та стратегії компанії	91
<b>Тельніс І.Г.</b> Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві	93
<b>Негодаев Д.В.</b> Стратегическое управление государственными корпоративными предприятиями	95
<b>Айхемайтицзян М.</b> Проблемы реструктуризации предприятий на Украине	97
<b>Андропова У.В.</b> Методи вирішення організаційних конфліктів	99
<b>Архангельская О.В.</b> Формирование инновационного развития маркетинга торгового предприятия	101
<b>Афоніна О.О.</b> Роль стратегічного маркетингу в діяльності підприємства в сфері послуг	103
<b>Баганова М. С.</b> Стратегія як головний інструмент менеджменту та маркетингу	105
<b>Байрачная Е.Н.</b> Внедрение современных систем и HR-моделей в компаниях	107
<b>Бевзюк А.С.</b> Методологические подходы к решению проблем оценки и анализа рынков сбыта продукции предприятия в ходе маркетинговых исследований	109
<b>Вершило О.О.</b> Маркетингова складова в інноваційному розвитку підприємства	111

<b>Возняк І.Ю.</b>	
Підвищення конкурентоздатності підприємства шляхом удосконалення прийняття управлінських рішень	113
<b>Волошина А.А.</b>	
Методы управления конфликтами	115
<b>Деменєва М. Ю.</b>	
Впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах України	117
<b>Егорова К.И.</b>	
Сценарное мышление	119
<b>Жарова А.В.</b>	
Стратегическое управление персоналом как фактор эффективного функционирования предприятий туристической отрасли	121
<b>Іваницька К.С.</b>	
Маркетинг інновацій на ринку металопластикових вікон	123
<b>Капінус Т.М.</b>	
Компетенції та їх роль в управлінні персоналом організації	124
<b>Дараків В.В., Кривошея І.С.</b>	
Особливості комерційної діяльності в умовах маркетингової орієнтації торгових підприємств	126
<b>Корчевна Н.Ю.</b>	
Корпоративна культура, як шлях до успіху компанії	128
<b>Косьміна Н.О.</b>	
Компромiс як метод розв'язання конфлікту	130
<b>Леснік В.І.</b>	
Логістичний менеджмент як рушійна сила зростання потенціалу підприємства	132
<b>Мельник К.С.</b>	
Дослідження сутності та особливостей функціонування системи логістичного забезпечення діяльності підприємства	134
<b>Мойсєєва Н.А.</b>	
Адаптация молодых работников и совершенствование социально-психологического климата на производстве	136
<b>Павленко А.В.</b>	
Пути снижения издержек производства на предприятии	138
<b>Пархомук І.В.</b>	
Стратегії розвитку підприємства: сучасні тенденції	140
<b>Стамова О.І.</b>	
Стратегічне планування на підприємствах України	142
<b>Стешенко М.П.</b>	
Математична модель неперервного контролю запасами сировини виробництва	144

<b>Талибли М.</b>	
Маркетинговая концепция в развитии инновационного потенциала предприятия	146
<b>Кюссе Р.И.</b>	
Психологические методы воздействия на массовую аудиторию	148
<b>Толмачевська В.О.</b>	
Роль компромісу в діяльності компанії Starbucks	150
<b>Федан К.І.</b>	
Стратегические альтернативы : определение и разработка	152
<b>Хромова Ю.О.</b>	
Стратегія підвищення правої культури учасників виборчого процесу	154
<b>Шашоріна Л.Р.</b>	
Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на сучасних підприємствах	156
<b>Торубара Е.А.</b>	
Исследование ключевых факторов разработки стратегии интернационализации предприятий	158
<b>Добровольська К.В.</b>	
Використання маркетингової інформаційної системи на підприємстві	160
<b>Федан К.І.</b>	
Модель справедливости, основанная на сравнении	162
<b>Коваль И.С.</b>	
Мотивация и стимулирование персонала в современной организации	164
<b>Кібкало В.В.</b>	
Державний менеджмент на шляху подальшого реформування пенсійної системи в Україні (ДМШПРПСУ)	166
<b>Сербін В.І.</b>	
Бенчмаркинг, как составляющая стратегии маркетинга	168
<b>Секція 3</b>	
<b>Арнаут В.В.</b>	
Интернет маркетинг	170
<b>Бородій В.В.</b>	
Становлення та розвиток сучасного менеджера	172
<b>Добровольская Л.Э.</b>	
Особенности рекламы в сети Internet	174
<b>Дриль М.В.</b>	
Интернет-среда для экономической деятельности и основа электронного бизнеса	176
<b>Завистовський А.Г.</b>	
Налогооблажение в Украине	178

<b>Инюшина А.К.</b>	180
Модель современного менеджера	
□ <b>наліз</b> □ <b>РМО.</b>	182
За кілька кроків до добробуту і процвітання	
<b>Подсмашина І.М.</b>	184
Умови реалізації конкурентних переваг рекреаційного	
□ <b>наліз</b> □ <b>мства</b>	
<b>Мураховський П.М.</b>	186
Етика ділового спілкування в сфері управління	
<b>Оконь Ю.О.</b>	188
Роль невербальних засобів спілкування у становленні та розвитку сучасного менеджера	
<b>Погорєлова О. В.</b>	190
Модель менеджера в ХХІ столітті	
<b>Подсмашина Е.И.</b>	192
Проблемы безработицы в Украине	
<b>Садовнікова О. П., Тофтул Д.С.</b>	194
Санация як антикризова процедура для вітчизняних організацій в сучасних умовах економічної кризи	
<b>Якименко Ю.В.</b>	196
Проблеми залучення інвестицій в економіку України	
<b>Сидоренко О.С.</b>	198
Исследование проблем, возникающих при открытии собственного бизнеса	
<b>Фенагєєв В.К.</b>	200
Значення нематеріальних активів в діяльності підприємства	
<b>Храбан С.В.</b>	202
□ <b>наліз</b> практика, и искусство управления: экономическое чудо ХХ века (немецкая модель управления)	
<b>Шинко Д.О.</b>	204
Теневая экономика в Украине	
<b>Якименко А.В.</b>	206
Культура споживання і захист прав споживачів	
<b>Якименко А.В.</b>	208
□ <b>наліз</b> проблем кадровой политики на предприятии	
<b>Толмачевська В.О.</b>	210
Проблеми взаємодії моралі і політики	
<b>Виноградова. Я.І</b>	211
Державна символіка як основа національної ідентифікації суспільства	
<b>Овчинникова Н.Э.</b>	212
Бенчмаркинг в организации: новые подходы к формированию человеческого капитала	
<b>Якименко Ю. В., Подсмашина Е. И.</b>	214
Экологические проблемы большого города	



<b>Бодун Т.І.</b> Управлінські стратегії як механізм подолання конфліктності в організаціях	216
<b>Мизинюк Ю. Ф.</b> Діяльність в умовах СОТ: перші здобутки і втрати для галузей АПК	218
<b>Тиховський О.С.</b> Стрес як складова конфлікту	220
<b>Секція 4</b>	
<b>Сайнчук А.О.</b> Поняття та види аусорсингу	222
<b>Тефтул М.Г.</b> Моделирование распределения ресурсов в инновационно – инвестиционной деятельности	224
<b>Арнаутова О.И.</b> Управление рисками проекта	226
<b>Лупанов А.К.</b> Решение по управлению рисками при поставках металлопродукции	228
<b>Ветер В.В.</b> Исследование рынка ресторанного бизнеса	230
<b>Дрожжина Н.В.</b> Управления рисками в проектах	232
<b>Дубова М.І.</b> Сучасна проблема приватних стоматологічних клінік	234
<b>Єфімова О.І.</b> Аналіз використання технологій програмно технічних комплексів(на прикладі банкоматів)	236
<b>Коноваленко О.А.</b> Как управляющие компании используют технологии портфельного управления	238
<b>Кассір Х.О.</b> Тенденції розвитку галузі рослинництва в Одеській області	239
<b>Лупанов К.К.</b> Риски, возникающие в международных проектах	241
<b>Миколюк Е.Н.</b> Автоматизация процесса швейного производства	243
<b>Мойсеенко Е.С.</b> Тенденции развития туристического бизнеса в Украине	245
<b>Витковская Я.В.</b> Особенности проектного финансирования в строительстве жилых комплексов	248
<b>Сафонов С.С.</b> Осмотр современногорынка программных продуктов для управления проектами	250

<b>Свекла К.А.</b> Управление командой проекта	252
<b>Глуховецька С.О.</b> Сучасні тенденції в підготовці та оцінці персоналу	254
<b>Ханцис М.В.</b> Сучасні тенденції ринку м'ясних та м'ясомістких консервів в Україні	256
<b>Дрібноход О.О.</b> Тенденції розвитку ринку металопластикових вікон в Україні	260
<b>Халус І.В.</b> Проблеми виробництва молока в Україні	260
<b>Титова М.В.</b> Управление персоналом в условиях кризиса	262
<b>Красота А.Н.</b> Проектный подход к организации молодёжных праздников	264
<b>Маслов Б.Є.</b> Исследование методов обработки рисков в операционных процессах	266

### **Секція 5**

<b>Бєлікова А. О.</b> Improvement of Hotel Business Industry in Ukraine as a Demand of Euro 2012	268
<b>Чорна О.С.</b> Fishbone diagram as a tool of efficient analysis	270
<b>Білецька Я.Г.</b> Green tourism as a promising trend for the Ukrainian economy	272
<b>Коломієць А.</b> The main characteristics of an effective control in modern management	274
<b>Стешенко М.П.</b> Mathematical case supplies frame at instantaneous demand and absence of expenses on processing order	276
<b>Добровольська Л.Э., Златіна Е.Д.</b> How to Make Business Profitable.(A Project of Turning a Zoo into a City Cultural Centre)	278
<b>Матюшенко Є.Г.</b> Attracting new customers with a winning name of business	279
<b>Юзбашиян І.Л.</b> A New Technique in Conducting a Job Interview	281
<b>Александрова А.</b> Restaurant Industry Trends	283
<b>Зайцева Д.Д.</b> Tax Haven: Comparison of Key Players	285

<b><i>Ніжнік Л. Л.</i></b> The Art of Management. Leadership	287
<b><i>Кубликова О.В.</i></b> Ecology in Business	289

## СЕКЦІЯ 1

### МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНО – ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

Стьопкіна Н.Є., студентка  
ОНПУ

Керівник - ст. викл. Костюк В.А.

#### Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства

На основі аналізу наукових праць можна визначити, що стратегія розвитку ВЕД – це довгострокова зовнішньоторговельна (зовнішньоекономічна) стратегія підприємства, визначальна пріоритетним напрямом розвитку промислового підприємства, яка є програмою діяльності підприємства в контексті вимог зовнішніх ринків на базі оптимального поєднання і ефективного використання стратегічних .

Зовнішньоторговельна (зовнішньоекономічна) стратегія виступає як інструмент, дозволяючий здійснювати перехід від поточної зовнішньоторговельної позиції підприємства до перспективної, визначуваної на основі поставлених цілей.

Зовнішньоекономічний потенціал промислового підприємства доцільно розглядати як можливість підприємства проводити конкурентоздатну продукцію на експорт, не в збиток внутрішньому ринку, здійснювати її просування на зовнішній ринок і вигідно реалізовувати.

Основна задача менеджменту розвитку ВЕД повинна полягати в тому, щоб розвивати внутрішній зовнішньоекономічний потенціал підприємства, який дозволить забезпечити йому не тільки конкурентоспроможність на зовнішніх ринках в тривалому періоді часу, але і добитися задоволеності внутрішнього споживача проведеними заходами.

Дану задачу, доцільно реалізовувати використовуючи модель чинників, що визначають стратегію розвитку ВЕД. При цьому під чинниками розуміються елементи зовнішнього середовища і внутрішнього середовища підприємства як економічної системи, що визначають зовнішньоекономічний потенціал промислового підприємства і які мають вирішальний вплив на ефективність розробки і реалізації стратегії розвитку ВЕД.

Під системою управління ВЕД запропоновано розуміти комплекс взаємозв'язаних і взаємозалежних елементів управління на промисловому підприємстві і самих зв'язків, які реалізують стратегічні цілі підприємства на зовнішніх ринках, а також забезпечують рішення проблем, що стоять перед підприємством, в області ВЕД з урахуванням інтересів діяльності підприємства на внутрішньому ринку.

Можна визначити наступні особливості системи управління ВЕД:

-по-перше, вона є складовою частиною системи управління конкретного промислового підприємства, яка може робити як позитивний, так і негативний вплив на неї;

-по-друге, її дії направлені не тільки на вироблення цілей функціонування ВЕД підприємства, організацію їх реалізації, контроль, мотивацію діяльності співробітників, але і на регулювання взаємодії підприємства з міжнародним зовнішнім середовищем і національним зовнішнім середовищем (в останньому випадку – в частині балансування інтересів діяльності на внутрішньому і зовнішніх ринках).

-Управління ЗЕД повинно здійснюватиметься через вже нові або існуючі функціональні підсистеми в яких можливо будуть організовані додаткові елементи. Підсистеми-блоки можуть включати наступні елементи: вибір стратегій розвитку ВЕД; досягнення управлінської синергії в рамках корпоративного менеджменту; вдосконалення планування ВЕД в системі підприємства; розвиток маркетингових досліджень ринків продажів і закупівель, розробка реклами і комерційних цін; інформаційне забезпечення і моніторинг ВЕД; розробка системи адаптації і розвитку персоналу; організація сервісного обслуговування; розвиток фінансового менеджменту і системи розрахунків з контрагентами.

Все це дозволяє підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Дем'яненко А. Г. Формирование модели комплексного анализа эффективности внешнеэкономической деятельности предприятия. // Экономика, финансы, право. – 2005. - № 2. – с. 22-28

2. Теслюк Н. П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг.// Экономика, финансы, право. – 2005. - №11. – с. 17-20

3. Яковлев А. И. Усовершенствование методов определения эффективности внешнеэкономической деятельности.//Финансы Украины. – 1998. - №9. – с. 28-34

Безнощенко Н. А.,  
аспирантка ОНПУ

Керівник – проф. Бельтюков Є.А

### **Конкурентоспособность нововведений**

В настоящее время широко признается тот факт, что инновационная активность в значительной степени влияет на конкурентоспособность предприятия. Изучению механизмов инновационной деятельности и конкурентоспособности как важных экономических категорий современной экономики за последние десятилетия посвящен ряд отечественных и зарубежных исследований. Известно, что первым, кто ввел понятие «инновация», был австрийский экономист Й. Шумпетер, который определил его как коммерциализацию всех новых комбинаций, основанных на применении новых материалов и компонентов, введении новых процессов, открытии новых рынков и введении новых организационных форм и их комбинаций. Й. Шумпетер был одним из первых, кто изучал взаимосвязь инноваций и конкуренции. Когда изменение происходит только на уровне технологии, Шумпетер называл его «изобретением». И только тогда, когда к «изобретениям» подключается бизнес, они становятся инновациями. Другими словами, инновации – это диалектическое единство идеи, производства и бизнеса. Он определял конкуренцию как соперничество старого состояния изделия, технологии или услуги с новым, т.е. с инновациями. Эта позиция в настоящее время продолжает активно развиваться в трудах многих авторов.

В условиях рыночной деятельности старые предприятия добиваются конкурентного преимущества, находя новые и улучшая существующие технологии, совершенствуя способы и методы управления производством. Создавая новые рынки сбыта, фирмы-новаторы не только улавливают возможность изменения, но и заставляют эти изменения происходить быстрее. Большая часть изменений носит эволюционный характер, а не радикальный: часто накопление маленьких изменений дает больше, чем крупный технологический прорыв. Нововведение является в равной степени результатом совершенствования как организационной структуры, так и исследований и разработок. Ресурсы, которыми располагает предприятие, создающее нововведения, и условия внешней экономической среды определяют выбор инновационной стратегии поведения на рынке. С точки зрения инновационного процесса конкуренцию можно подразделить на следующие виды:

- Функциональная – обусловлена тем, что одну и ту же потребность можно удовлетворить с помощью различных товаров или услуг, при этом каждая фирма стремится разработать новый способ удовлетворения потребности.

- Видовая – является следствием того, что имеются схожие товары, которые удовлетворяют одну и ту же потребность, но отличаются при этом по отдельным технико-эксплуатационным параметрам.

- Предметная – возникает на рынке тогда, когда друг другу противостоят идентичные товары, как различающиеся по качеству, так и не имеющие этого различия.

Конкурентоспособность товара – это степень реального или потенциального (в случае стратегического планирования или прогнозирования) удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными товарами, представленными на данном рынке.

Возникают два аспекта определения конкурентоспособности. В узком понимании конкурентоспособность определяется технико-эксплуатационными параметрами нововведения или его качеством. Но в условиях рынка, конкурентоспособность нововведения помимо его качества определяется маркетинговыми возможностями фирмы по новому товару, способу или методу. К маркетинговым возможностям относятся: возможность назначить конкурентоспособную цену за нововведение; развитость сбытовой сети фирмы и возможность в короткие сроки поставлять новый продукт или услуги; объём и сроки, качество послепродажного сервиса нововведения; объём средств, которые фирма может выделить на рекламу нововведения.

Выделяют ряд причин, препятствующих появлению конкурентов, производящих аналогичную продукцию: патентная защита товаров традиционными товаропроизводителями; необходимость для новых производителей начинать производство с больших или значительных масштабов для обеспечения уровня себестоимости продукции, сходной с традиционными товаропроизводителями; необходимость формирования для новых фирм устойчивого имиджа, который имеют старые фирмы; несовместимость технических систем товаров старых и новых производителей.

К наиболее типичным причинам новаций, дающих конкурентное преимущество, относятся: 1. Новые технологии. 2. Новые или изменяющиеся запросы потребителя. 3. Появление нового сегмента отрасли. 4. Изменение стоимости или наличия компонентов производства. 5. Изменение правительственного регулирования.

Обеспечение конкурентоспособности на длительный период зависит от следующих факторов: источник преимуществ; количество имеющихся у фирм явных источников конкурентного преимущества; готовность к постоянной модернизации производства и других видов деятельности.

Повышение конкурентоспособности продукции вследствие проведения мероприятий инновационной политики можно охарактеризовать с помощью следующих показателей:

1. Уровень технологического развития (отношение объёма продукции, произведенной по отдельным видам технологий (по высоким, новым, традиционным) к общему объёму реализованной продукции);

2. Уровень экспортной ориентации (отношение объёма продукции, реализованной на отдельных сегментах рынка (на мировом, внутреннем) к общему объёму реализованной продукции);

3. Уровень сертификации (отношение объёма продукции, произведенной по технологиям, сертифицированным по международным стандартам ISO, к общему объёму произведенной продукции);

4. Уровень обновления.

**Носовський К.І.**, студент  
ОНУ ім. І.І.Мечникова.  
Науковий керівник доцент кафедри  
економіки та управління Кусік Н.Л.

### **Економетрична модель інвестиційної політики малої фірми.**

Як відомо, мала фірма не має можливості проводити економічний аналіз своєї діяльності, тому обмежується, в кращому випадку агрегованими показниками. Не зважаючи на це, керівництво такої фірми бажало б знати перспективу свого бізнесу на найближчий чи більш віддалений період. Тому спробуємо, хоча би в вигляді постановки, підійти до цієї проблеми.

Перспективою бізнесу будемо вважати інвестиційну програму в вузькому розумінні цього терміну, тобто не як екстенсивне і інтенсивне зростання, а поставимо більш жорсткі умови: сконцентруємо нашу увагу лише на останньому.

Для цього варто виділити напрямки нашого вивчення, які можна згрупувати в дві групи. Перша – фактори попиту, на які ми маємо обмежений вплив, другий фактори пропозиції, на які ми впливаємо в більшій мірі, але, наш вплив обмежений. так як гіпотетично ми є в конкурентному середовищі.

Як першу так і другу групу факторів для простоти ілюстрації будемо приймемо як лінійну функцію, які мають кореляцію від багатьох факторів, але ми будемо вважати, що на них впливають інвестиційні витрати лише на якість продукції або послуги та витрати на зниження собівартості. Наша абстракція вважається науково коректною, тому що всі фактори впливу діють різно направлено і практично можна вивести їх інтегральну суму.

Класичне зображення цього співвідношення має вигляд двох перехрещених прямих в точці беззбитковості. ( Рис.1)

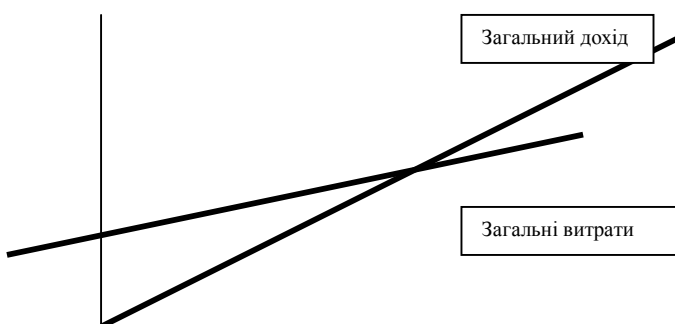


Рис.1

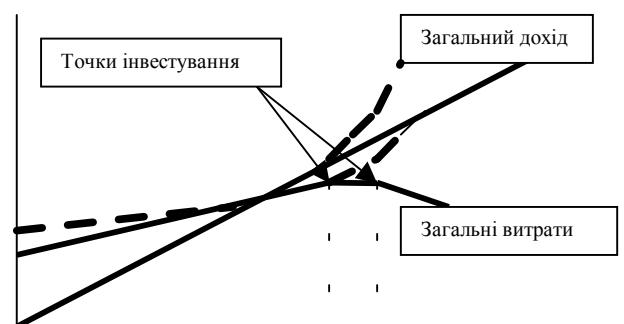


Рис.2

Для нашого випадку таке спрощене уявлення = недостатнє, воно достатнє для аналізу того, що було, але не несе повної інформації про перспективу, так як в довгостроковому періоді, при інвестиційній складовій ціна пропозиції має відхилитися від заданого напрямку в бік зменшення витрат. Тому зображення цих залежностей, ( попиту і пропозиції малої фірми) не можуть бути описані



формулою  $Y = Ax \pm B$ . Якщо враховувати індивідуальний вплив фірми, то залежність буде більш складною.

$$Y = (K \cdot x - A)^n + Z \cdot B \cdot x + C. \quad (1)$$

Де:  $Y$  – витрати фірми,  $x$  – об'єм виробництва,  $A, B, Z, C$  – коефіцієнти і константи.

Так, загалом кубічна функція дає бажану кривизну витрат, що враховує ефект масштабу, а коефіцієнтами можна варіювати ступінь прогинання кривої в залежності від еластичності попиту на товар по ціні, по якості, по витратам на просування та ін.

Наслідком інвестицій є не тільки зниження собівартості продукції (рис.2), тобто кількісного параметру, а і якісного, так як сутність процесу інвестування полягає в використанні більш зрілої технології та обладнання, в цьому випадку модель пропозиції малої фірми буде змінюватись не тільки відносно осей  $X$  і  $Y$ , а й права сторона графіку буде, на деякому відрізку, мати менший кут нахилу як прояв позитивного ефекту масштабу. (на рис.2 не показано).

Зворотний процес буде відбуватись на початковому відрізку входу, особливо у фірм, що щойно ввійшли в бізнес: ліва частина графіку пропозиції буде мати більший нахил до вісі  $X$  як результат від'ємного масштабу і більшого вступного капіталу.

Варто зауважити, що інвестиції приводять не тільки до зміни вигляду кривих, а і до зсуву та їх прокручування. Особливо це стосується кривої пропозиції окремої фірми в умовах ринку України, де кожна фірма, незалежно від розміру, може вважатись монопольною в своєму сегменті. В зв'язку з цим можливий варіант, коли сама крива витрат буде зміщуватись вгору - вправо, як демонстрація більшої капіталоємності для входу, як відображення впровадження науково технічного прогресу в галузях виробництва і обігу (на рис.2 пунктиром).

Цей процес вимагає доповнити модель витрат малої фірми більш складним коефіцієнтом при  $X$ . Внаслідок цього формула витрат має такий вигляд:

$$Y = (A^n \cdot x - B)^3 + A^n \cdot x + Z \cdot B \cdot x + C \quad (2)$$

Де:  $A^n$  - коефіцієнт  $< 1$  в  $n$  порядку інвестування, що відображає рівень впровадження науки в даній галузі і відображає реакцію на інвестиції;

$B$  – коефіцієнт  $> 1$ , що відображає поширеність інвестицій у конкурентів;

$C$  – константа, що залежить від долі фіксованих витрат у витратах фірми.

В залежності від знань та доступу до інформації мале підприємство може вивести індивідуальні залежності та еластичності всіх необхідних процесів для прогнозування та планування своєї діяльності на перспективу.

## ЛІТЕРАТУРА

: Математическая экономика на персональном компьютере. Пер. с японского. -М.: Финансы и статистика, 1991. -304 с.

**Задорожко Г.І.,**  
аспірант ОНПУ

Керівник – проф. Бельтюков Є.А

## **Підвищення ефективності за рахунок оптимізації ІТ - інфраструктури**

Зростання об'ємів даних та їх значущості для підприємств, а також вимог до надійності зберігання і швидкодії їх обробки, законодавче регулювання складу, термінів зберігання інформації стимулюють використання систем зберігання даних (СЗД) не тільки крупними підприємствами, але і компаніями середнього і навіть малого бізнесу.

Втрата даних небезпечна для бізнесу. За даними дослідницької компанії Gartner, серед підприємств, які зазнали шкоди від катастроф і корпоративних даних, що пережили крупну необоротну втрату, 43% не змогли продовжити діяльність.

Щорічне світове зростання об'ємів даних досягає 60%. Проте, як відзначають аналітики компанії IDC, лише половина всіх даних є плодом діяльності людини, решта – так звана цифрова тінь – результат роботи інформаційних систем: дані фінансових звітів, імена в списках розсилки, хронологія відвідування сайтів і т.д.

Дослідження, проведені на підприємствах, свідчать про те, що близько 65% файлів були створені більше півроку назад та 56% поштових повідомлень одержано більше чотирьох місяців тому. Тобто більше половини всіх даних знаходиться в неактивному стані. Все це свідчить про необхідність ретельного аналізу даних з подальшим їх зберіганням. До використання систем зберігання даних підприємства підштовхує також електронний документообіг, який різко збільшує об'єм корпоративних даних. Крім того, СЗД сприяють підвищенню швидкодії автоматизованих систем класу управління матеріальними ресурсами або ресурсами підприємства, що використовуються в компаніях.

Якщо на підприємствах з масовим виробництвом, високим рівнем автоматизації та великими об'ємами інформації системи зберігання даних використовуються вже давно, то на підприємствах з серійним та малосерійним виробництвом тільки зараз звернули на них увагу.

По-перше, об'єм накопиченої інформації в системах, що використовуються, наближається до свого критичного значення. Архівація даних минулих періодів здійснювалася дотепер, як правило, «уручну» і часто на зовнішніх носіях.

По-друге, у ведучих постачальників СЗД з'явилися відносно недорогі і продуктивні рішення, доступні компаніям середнього і малого бізнесу.

Системи зберігання даних є багатокомпонентним комплексом апаратних і програмних засобів, що включає :

- пристрої зберігання даних;
- інфраструктуру доступу серверів до пристроїв зберігання даних;
- програмне забезпечення управління зберіганням даних;
- систему резервного копіювання і архівації даних;

– систему управління для моніторингу і управління рівнем якості сервісу зберігання даних.

Нерідко, особливо на великих підприємствах, СЗД виділяються в окрему підсистему обчислювального комплексу.

Зниження витрат на інформаційні технології навіть в період подолання фінансової кризи може спричинити за собою негативні наслідки для бізнесу в цілому. Тому оптимізація ІТ-інфраструктури в рамках СЗД може стати для багатьох підприємств приводом для підвищення ефективності. Так, на думку експертів, навіть просте об'єднання СЗД дає економію у декілька разів. Найбільший результат надають комплексні проекти консолідації засобів зберігання даних в СЗД, який виражається в значних скороченнях сукупної вартості володіння ІТ-інфраструктурою і витрат на адміністрування.

Але при організації СЗД важливо досягти оптимального співвідношення продуктивності, доступності (надійного зберігання і відмовостійкого доступу) і сукупної вартості володіння.

На думку аналітиків, що працюють на ринку СЗД і які сформулювали декілька прогнозів для умов кризи, саме націленість компаній на економічність стане основною тенденцією на найближчий час. Хоча вимоги до зберігання даних продовжать зростання, увага компаній буде зосереджена на мінімізації витрат на зберігання і прискорення окупності нових інвестицій до 6–8 місяців.

Дані досліджень компаній IDC, Gartner, Forrester і Enterprise Strategy Group підтверджують цю тезу. Тоді як капітальні витрати залишаються постійними, експлуатаційні витрати демонструють прискорення, пов'язане з зростанням даних, а також в 2–3 рази перевищують капітальні витрати. Тому основною задачею ставиться також зниження експлуатаційних витрат за рахунок консолідації, підвищення коефіцієнта використання устаткування, скорочення об'ємів і архівації неактивних даних. Одночасно підвищиться ступінь використання активних архівів, оскільки все більшому числу компаній вони необхідні для роботи з електронною поштою і іншими електронними записами. Перевагою даних архівів є скорочення експлуатаційних витрат за рахунок невикористовування неактивних даних.

За останні декілька років, протягом яких бізнес ріс швидкими темпами, рішення часто ухвалювалося без опори на які-небудь стратегії стійкого розвитку. Зараз з'явився час для переоцінки наявної стратегії або формування нової. При цьому доцільно взяти до уваги і довгострокове зберігання даних.

Важливо визначити стан інформаційних технологій на кожному підприємстві з урахуванням рівня використання обладнання та операційних витрат, у тому числі пов'язаних з економікою систем зберігання даних. В результаті цих досліджень і розробок повинна з'явитися довгострокова стратегія розвитку і модернізації інформаційних технологій, яка дозволить максимально використати наступний за кризою підйом і визначити ІТ-бюджети на майбутнє.

**Калабина И. Н.**, студентка

ОРИГУ НАГУ

при Президенте Украины

Руководитель –ст. пр. Мельниченко Е.С.

## **Рынок ПФТС (Первой фондовой торговой системы)**

Согласно энциклопедии, биржа (stock exchange) — это место или здание, где в определенные часы собираются торговые люди, посредники и биржевые маклера для заключения сделок с ценными бумагами или товарами. Оставим товарные биржи на потом и поговорим о самой крупной отечественной фондовой торговой площадке – Первой фондовой торговой системе (ПФТС). До эпохи появления компьютеров рынок ПФТС действительно был бы зданием, где собирались люди и, перекрикивая друг друга, заключали бы сделки по покупке и продаже акций. Подобные кадры мы часто видим в зарубежных фильмах. Но в отличие от США и Европы, где биржи существуют сотни лет, в Украине первая подобная площадка была организована только в начале 90-х. Ею стала Украинская фондовая биржа, которая начала свою работу в 1991 году. На этой площадке проходили первые процессы приватизации. Однако днем рождения отечественного фондового рынка многие считают начало торгов на Внебиржевой Фондовой Торговой Системе (ВФТС).

Первые торги на ВФТС были произведены в июле 1996 года. Уже в 1998 году организация переименована в рынок ПФТС. По последним данным около 90% всех организованных торгов ценными бумагами происходят именно на рынке ПФТС. С момента основания и по сегодняшний день все торги происходят в электронном виде.

Проще говоря, на бирже стоит торговый сервер, к которому через специальные линии связи подключены аккредитованные брокерские компании. Брокеры в своих интересах или интересах клиентов выставляют в специальной торговой системе заявки на покупку или продажи ценной бумаги. Таким образом, рынок ПФТС предоставляет возможность встретиться покупателям и продавцам, но уже не в своем здании, а на одном сервере, и заключать сделки купли-продажи.

Торги на рынке ПФТС проводятся каждый рабочий день с 11.00 до 17.00. По их завершению рассчитывается так называемый индекс ПФТС, который на сегодняшний день считается основным показателем состояния украинского фондового рынка.

Рынок ПФТС выполняет следующие функции:

1. Предоставить централизованное место;
2. Вести точный список ценных бумаг, торгуемых на бирже (листинг);
3. Выявление реальной цены бумаг, основываясь на спросе и предложении;
4. Аккумуляирование временно свободных денежных средств на рынке и способствование передаче права собственности на ценные бумаги;

5. Обеспечение гласности и открытости биржевых торгов. Проще говоря, делать так, что бы было понятно, кто по какой цене и когда купил ту или иную акцию;

6. Обеспечение арбитража при возникновении спорных моментов между клиентами биржи;

7. Обеспечение гарантий исполнения сделок, заключенных в биржевом зале;

8. Разработка этических стандартов, кодекса поведения участников биржевой торговли.

### Как рассчитывается индекс ПФТС

Наиболее распространенный метод расчета индекса – метод средней арифметической. Он рассчитывается следующим образом: цены всех активов, входящих в индекс, складываются и делятся на количество активов. Данный метод является самым простым. Его недостатком является то, что в нём не учитывается вес каждого актива. В настоящее время данным методом рассчитываются индексы семейства Доу Джонс.

### **ЛИТЕРАТУРА**

1. [http://www.prostobank.ua/finansovyy\\_gid/investitsii/putevoditeli/pfts\\_birzha\\_indeks\\_konkurenty](http://www.prostobank.ua/finansovyy_gid/investitsii/putevoditeli/pfts_birzha_indeks_konkurenty)

**Освіцінська А.П.**, студентка

ОРІДУ НАДУ

при Президентові України

Керівник – к.т.н. доцент Бекетова О.А.

## **Інформаційні технології: сучасні тенденції в бізнесі**

Інформаційні технології в бізнесі в своєму розвитку пройшли довгий шлях, кожний етап якого характеризувався своїми засобами обробки інформації та інформаційними носіями. Застосування сучасних інформаційних технологій дозволяє підвищити рівень інформаційного забезпечення процесів управління та його ефективність. Сучасний рівень розвитку інформаційної технології в бізнесі характеризується наявністю розподіленої комп'ютерної техніки, «дружнього» програмного забезпечення, розвинутих комунікацій, діалогового режиму спілкування користувача з ЕОМ.

Інформаційні технології (ІТ) в бізнесі - це технології, які:

- забезпечують розв'язання прикладних задач методами обробки інформації;
- використовуються для обробки інформації.
- прийняття інформації, її запам'ятовування, обробкою інформації та її видачею.

Одними з найважливіших тенденцій розвитку ІТ в бізнесі є :

- здатність, до взаємодії між всіма фізичними і логічними елементами системи;
- глобалізація інформаційного бізнесу.

Розглянемо, які можливості надають ІТ, наприклад, банківському бізнесу. Саме ті можливості, які забезпечує електронна обробка даних, дозволили банкам істотно розширити діапазон своїх послуг і довести їх якість і ефективність до такого рівня, який не міг бути досягнутий при роботі «уручну». Без автоматизації офісів і інформаційних технологій сучасна банківська справа просто не могла б існувати у сучасному своєму вигляді. Як приклад інформаційних технологій можна навести автоматизоване проектування, автоматизоване управління і т.п.

Як приклад засобів для реалізації інформаційних технологій можна навести комп'ютери та програмне забезпечення, завданням яких є перетворення, захист, передача та отримання інформації. Інформаційні технології та системи мають важливе значення для обліку та аудиту.

Вони є основою сучасних банківських структур. У банківській сфері проблема полягає в тому, щоб забезпечити найбільш ефективне управління на основі ІТ, використовувати останні на благо клієнтів і, таким чином, на благо компанії.

ІТ впливають на банки на всіх рівнях:

- Керівники за допомогою ІТ одержують стратегічні оцінки щодо положення банку в умовах конкуренції, організації роботи і кадрової політики.
- ІТ приносять бухгалтерам як користь, так і створюють для них проблеми.
- Для операторів ІТ перетворюють рутинну роботу на цікаву і захоплюючу

Інформаційні технології використовуються також для забезпечення менеджера інформацією про банки і їх діяльність.

Технологія баз даних, використовується банками для ведення найбільш повної інформації про своїх клієнтів. Вона дає можливість всю інформацію, що стосується до клієнта, обробляти як єдине ціле. Нові банківські послуги можна надавати більш цілеспрямовано. Комунікаційні технології використовуються для інтеграції послуг, пропонує в окремих вузлах великої банківської мережі. Це означає, що клієнт, поточний рахунок якого знаходиться у відділенні А, може обговорювати питання отримання іпотечної позики з відділенням Б. При цьому всю інформацію, що відноситься до нього, можна одержувати в будь-якому іншому відділенні банку. Хороша система автоматизації організаційного управління залежить від вихідної інформації систем обробки банківських транзакцій. Вона повинна бути достатньо універсальною і гнучкою для того, щоб її могли успішно використовувати різні категорії управлінського персоналу, а також повинна бути достатньо ефективною, тобто відповідна інформація повинна бути актуальною і своєчасною для забезпечення процесу ухвалення рішень.

Для більшості власників поточних рахунків, будь то фізичні особи або компанії, основним інструментом роботи з рахунком є робота з платіжними документами (платіжними дорученнями, чековою книжкою, платіжними картками, тощо). Вже багато років платіжне доручення або чек є тим основним засобом, за допомогою якого гроші перекладаються з одного рахунка на інший. Для клієнта розрахунок чеком є відносно простою операцією: він просто письмово доручає банку заплатити, знявши з його рахунка певну вказану в чеку суму, пред'явнику чека або третій стороні, якій пред'явник чека може індосувати чек. Для банку ж взаємозалік платежів по чеках є операцією, у виконанні якої на певному етапі може бути зайнято до 60% персоналу банку. Розглянувши це питання, можна виділити, що розробки у сфері інформаційних технологій дали банкам дві можливості зниження обсягів рутинної роботи і зусиль, що витрачаються на її виконання, при проведенні платежів по чеках:

- автоматизація процесу обробки самих чеків з метою зробити цей процес менш трудомістким;

- впровадження альтернативних засобів переказу грошей з метою зниження кількості чеків, що проходять через банківські системи, наприклад, платіж платіжною картою або застосування системи клієнт-банк.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Основи інформаційних технологій: Навч. Посіб./ В.Ф.Ситник, Т.А.Писаревська, Н.В.Єрьоміна, О.С. Каєва-К.: КНЕУ, 2007.
2. Вовчак І.С. Інформаційні системи та комп'ютерні технології в бізнесі - Тернопіль: Карт-бланки, 2001.

Дискіна А.А.,  
аспірантка ОНПУ

Керівник – проф. Бельтюков Є.А

## **Підвищення ефективності діяльності підприємства на базі диверсифікації**

У сучасних умовах розвитку виробничих відносин для підвищення конкурентного статусу, підтримки прийняттого рівня ефективної діяльності вітчизняний виробник використовує різноманітні управлінські інструменти, важливе місце серед яких посідає процес диверсифікації діяльності підприємства. Для швидкого та ефективного впровадження цього процесу необхідно створити певні передумови. Це насамперед сукупність дій, які забезпечують раціональну організацію диверсифікації діяльності підприємства та ефективне управління ним, що дозволить забезпечити готовність підприємства до освоєння нових сфер діяльності та товарних ліній, розширення асортименту товарів і послуг.

Диверсифікація – це стратегія, яка дає підприємству змогу вижити та підвищити ефективність шляхом освоєння нових напрямків діяльності. Метою диверсифікації є формування товарних ліній для сприяння ефективному розвитку підприємства за рахунок багатосторонньої діяльності.

Види диверсифікації залежать від засобів її реалізації. У світовій практиці виділяють три основні стратегії диверсифікації:

а) стратегія концентрованої (спорідненої) диверсифікації, яка базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, що укладені в існуючому бізнесі;

б) стратегія горизонтальної (неспорідненої) диверсифікації припускає пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використаної;

в) стратегія конгломератної диверсифікації полягає в тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних товарів, що реалізуються на нових ринках.

Для диверсифікації діяльності підприємства характерне прискорене оновлення виробництва як наслідок посилення конкуренції, технологічного прогресу та орієнтації на виготовлення продукції для конкретного споживача, тому управління диверсифікацією діяльності підприємства повинно бути:

- гнучким, що означає спроможність забезпечити без будь – яких істотних змін техніки, технології й організації виробництва, перехід на нові вироби в найкоротші терміни і з мінімальними витратами трудових і матеріальних та фінансових ресурсів, незалежно від зміни конструктивних і технологічних характеристик виробів;

- маневреним, тобто повинна бути відповідна реакція до ситуації всіх рівнів управління на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства;



- адаптивним, що означає управління в системі з неповною інформацією про процес управління, який змінюється залежно від накопичення інформації та використовується для покращення якості роботи системи;

- стабільним, що характеризується постійним складом і структурою впорядкованої сукупності підрозділів, які формують рівні управління протягом визначеного часу;

- ефективним, що забезпечує високу продуктивність праці за мінімум трудових і матеріальних витрат під час зміни об'єктів виробництва.

Методи диверсифікації знаходяться в жорсткій залежності з бізнесом і управлінням. Диверсифікація вимагає такої міри гнучкого підходу, що на самому початку планування діяльності не слід виключати жодного з них. Кожен випадок диверсифікації вимагає відповідного підходу і аналізу, але одночасно мають бути розглянуті всі можливі методи. Можна виділити прийоми, на яких ґрунтуються методи диверсифікації діяльності підприємства:

- сегментація товарного ринку та пристосування до потреб покупців у тих сегментах, які вибрані для ринкової експансії;

- пристосування асортименту товарів до особливостей попиту за різним рівнем платоспроможності груп покупців на внутрішньому ринку;

- вторгнення на суміжні та раніше не охоплені ринки;

- нарощування експорту, навіть шляхом продажу товарів за демпінговими цінами;

- створення власних каналів збуту;

- забезпечення вертикальної та горизонтальної інтеграції підприємств, об'єднаних в одну компанію;

- створення конгломератів.

Ці заходи передбачають перехід від діяльності на засадах вузької спеціалізації підприємств до стратегії розвитку, заснованої на диверсифікації.

Для ефективного управління диверсифікацією діяльності підприємства необхідно:

- визначити пріоритети серед адміністративних задач, тобто встановлення організаційних відносин, створення допоміжних систем, розподіл ресурсів тощо;

- встановити відповідність між стратегією диверсифікації та внутрішніми організаційними процесами, а саме: структура організації, система мотивації та стимулювання, кваліфікація працівників тощо;

- привести у відповідність до обраної стратегії стиль керівництва.

Механізм управління диверсифікацією діяльності підприємства охоплює сукупність певних засобів впливу, які використовуються у наперед визначеній послідовності для формування й реалізації диверсифікаційної стратегії та оцінки стану досягнення цілей підприємства від впровадження проектів диверсифікації.

Вироблені раціональні управлінські рішення та впорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їхні взаємозв'язки та механізм управління забезпечуватимуть ефективне управління диверсифікацією діяльності підприємства.

**Неверова Д. В.,**

**ОРІДУ НАДУ**

**При Президентові України**

**Керівник - ст. викл. Мельниченко О. С.**

## **Сучасний інвестиційний клімат в Україні та шляхи його поліпшення**

Важливим питанням інвестиційного розвитку економіки України є пошук достатніх джерел інвестицій. Нині внутрішні інвестиційні можливості держави дуже обмежені, а ринкові джерела інвестицій формуються повільно. Все це зумовлює потребу в іноземних інвестиціях. Однак для припливу інвестицій потрібно створити сприятливий інвестиційний клімат в Україні.

Оцінюючи інвестиційну привабливість країни ураховуються ступінь розвитку таких економічних параметрів, як інституції, інфраструктура, макроекономіка, охорона здоров'я, освіта, доходи населення, ефективність ринків, технологічне оснащення, бізнесове середовище та інноваційна сфера.

Бізнес-середовище будь-якої держави детермінується комплексом різноманітних факторів, насамперед політичною і макроекономічною стабільністю. Аксиоматичне, що наявність першої є запорукою плідного функціонування національних та іноземних інвесторів.

В Україні недостатня увага приділяється засобам спрямування державної економічної політики на посилення інвестиційної діяльності та визначення шляхів її активізації в секторі економіки України. Саме тому спостерігається сповільнення темпів росту ВВП, на що вплинуло, передусім, падіння інвестиційного попиту.

Сучасна українська економіка перебуває у стані гострої нестачі інвестиційних ресурсів, що несприятливо позначається на макроекономічних параметрах функціонування всього господарського механізму. Накопичений десятиріччями інвестиційний голод призвів до катастрофічного зносу основних фондів і значних недоліків у забезпеченні зайнятості економічно активного населення.

Для розв'язання проблеми задоволення інвестиційного дефіциту української економіки необхідне поєднання заходів зі стимулювання інвестиційної активності вітчизняного виробника й залучення прямих іноземних інвестицій.

До основних ризиків в Україні належить часто змінюване законодавство. За великим рахунком, інвестиційний клімат — це сприйняття стану ринку капіталу інвестором, який у першу чергу потребує правової стабільності. Основним критерієм прозорості тут є можливість калькуляції прибутковості проектів на перспективу і впевненість у їх стабільній реалізації. Тому для інвестора усталеність є вкрай важливою: навіть несприятлива комбінація факторів (положення нормативно-законодавчої бази, ставки оподаткування тощо), попри їхню подеколи невігідність, усе ж не повинна зазнавати різких змін або взагалі скасування.

Дошкульного удару інвестиційному іміджу, загрозу економічній безпеці держави та її конкурентоспроможності в очах світової спільноти завдає віднос-

но новий феномен — рейдерство, тобто захоплення контролю над підприємством будь-якими способами.

Привабливість України як об'єкта для інвестицій іноземного капіталу можна охарактеризувати на основі такого сценарію вкладення коштів: найбільшою популярністю користуються галузі, які переживають піднесення і зорієнтовані на внутрішнє споживання (зв'язок, банківська сфера і страхування, будівництво готелів і офісів, складів і доріг).

Фінансовий сектор є привабливим для зовнішнього інвестора завдяки вищим порівняно з європейськими країнами процентним ставкам і значним темпам динаміки банківської діяльності.

До перспективних, з позиції інвесторів, галузей економіки України належать машинобудування, сталеливарна промисловість, виробництво будівельних матеріалів, металевих виробів, туристичний сектор.

Поки що найменш привабливим сегментом є сільське господарство, куди останнім часом масштабні інвестиції не надходили.

Підготовку та реалізацію заходів щодо поліпшення інвестиційного клімату і залучення іноземних інвестицій потрібно здійснювати у визначеній послідовності, тобто за такими етапами:

- дослідження інвестиційного потенціалу України;
- вибір пріоритетних галузей та технологій;
- розробка способів залучення інвестицій;
- реалізація розробленої політики та контроль за її виконанням

Одним з головних передумов успішної інвестиційної діяльності є низький рівень інфляції та передбачуваність рівня цін в економіці. Для цього необхідні, по-перше, контроль за доходами та видатками бюджету, а по-друге, розв'язання проблем боргового тягаря. Також доцільно було б розробити механізм переливу фінансових ресурсів з галузей, де вони є у відносному надлишку, у галузі, де є потреба в капіталі.

Можна виділити ряд інвестиційних привабливих напрямків: лідируюче становище компанії на ринку може привернути увагу іноземців, які націлені на купівлю потужностей в країні; невисокий рівень конкуренції підсилює інтерес національних інвесторів до придбання подібних компаній; предметом трансакції може стати реструктуризація активів - продаж не всієї компанії, а її частини, наприклад, портфельним інвесторам.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Ванькович Д. В., Демчишак Н. Б. Аналіз фінансових джерел формування інвестиційних ресурсів в Україні// Фінанси України. – 2008. - №3.
2. Гаврилюк О. В. Інвестиційний імідж та інвестиційна привабливість України// Фінанси України. – 2008. - №2.
3. Рендович П. Інвестиційний клімат України: реалії та перспективи//Наукові записки .- 2005. - №14.
4. Щукін Б.М. Інвестиційна діяльність. -К.: МАУП, 1997, - 52 с.

**Коваль И.С.**, студентка

ОРИГУ НАГУ

при Президенте Украины

Руководитель – ст. пр. Мельниченко Е.С.

### **Операции с ценными бумагами**

Ценные бумаги представляют собой денежные документы, удостоверяющие права собственности или отношения займа владельца документа по отношению к лицу, выпустившему такой документ (эмитенту). Ценные бумаги могут существовать в форме обособленных документов или записей на счетах. В странах с развитой экономикой значительное увеличение оборота ценных бумаг вызвало оформление их путем записи в книгах учета и счетах, ведущихся на магнитных или иных носителях информации. Таким образом, они перешли в безналичную, физически неосязаемую (безбумажную) форму. Поэтому на рынке ценных бумаг выпускаются, обращаются и погашаются как собственные ценные бумаги, так и их заменители (сертификаты, купоны).

К ценным бумагам относятся такие денежные и товарные документы, объединяемые общим признаком - необходимостью предъявления для реализации выраженных в них имущественных прав (чеки, коносаменты).

В структуре рынка ценных бумаг выделяют первичный и вторичный рынок: первичный рынок ценных бумаг - это рынок, который обслуживает выпуск (эмиссию) и первичное размещение ценных бумаг; вторичный рынок является рынком, где производится купля-продажа ранее выпущенных ценных бумаг.

Операции с ценными бумагами проводят фондовые и инвестиционные институты.

Фондовая биржа представляет собой организованный и регулярно функционирующий рынок по купле-продаже ценных бумаг. Организационно-фондовая биржа представлена в форме хозяйственного субъекта, работающего по лицензии и занимающегося обращением ценных бумаг.

Под обращением ценных бумаг понимаются их купля, продажа, а также другие действия, предусмотренные законодательством, приводящие к смене владельца ценных бумаг. Биржа не является коммерческим предприятием. Функции фондовых бирж заключаются в мобилизации временно свободных денежных средств через продажу ценных бумаг и в установлении рыночной стоимости ценных бумаг.

На фондовой бирже обращаются следующие ценные бумаги:

- 1) Акция;
- 2) Облигация;
- 3) Казначейские обязательства государства;
- 4) Сберегательные и депозитные сертификаты;
- 5) Вексель;

Выпуск ценных бумаг осуществляется через государственную регистрацию. Государственной регистрации подлежит первичная эмиссия ценных бумаг, т.е. продажа ценных бумаг эмитентами их первым владельцам.

Первичная эмиссия ценных бумаг осуществляется при :

1) учреждении акционерного общества и размещение акций среди его учредителей ;

2) увеличении размеров уставного капитала акционерного общества путем выпуска акций;

3) привлечении заемного капитала юридическими лицами, государством, государственными органам или органами местной администрации путем выпуска облигаций и иных долговых обязательств.

Первичная эмиссия ценных бумаг осуществляется в форме:

1) открытого размещения ценных бумаг среди потенциально неограниченного круга инвесторов - с публичным объявлением, проведением рекламной компании и регистрацией проспекта эмиссии;

2) закрытого размещения - без публичного объявления, без проведения рекламной компании, публикации и регистрации проспекта эмиссии среди заранее известного ограниченного круга инвесторов.

Процедура первичной эмиссии ценных бумаг включает следующие этапы:

1) при открытом размещении ценных бумаг:

а) принятие эмитентом решения о выпуске ценных бумаг;

б) подготовка и утверждение проспекта эмиссии ценных бумаг эмитентом;

в) регистрация ценных бумаг на основании представленных нотариально заверенных копий учредительных документов и проспекта эмиссии;

г) издание проспекта эмиссии и публикация сообщения о подписке на ценные бумаги;

д) размещение ценных бумаг;

2) в случае закрытого размещения ценных бумаг:

а) принятие эмитентом решения о выпуске ценных бумаг;

б) регистрация ценных бумаг;

в) размещение ценных бумаг;

Способы при помощи которых может быть получен доход от владения ценной бумагой:

а) установление фиксированного процентного платежа;

б) применение ступенчатой процентной ставки;

в) использование плавающей ставки процентного дохода;

#### **ЛИТЕРАТУРА:**

1. Алексеев М.Ю. Рынок ценных бумаг. Биржи. Российский экономический журнал 1994 № 4

**Козеренко І. А.,**  
магістр ОНМУ

Керівник – д.е.н., доц. Ширяєва Л. В.

## **Передумови створення логістичних центрів на базі морських торговельних портів України**

Для реалізації потенціалу розвитку українських портів необхідна інтеграція до світової логістичної мережі. Вона полягає перш за все у переході від концепції портів як пунктів виключно перевалки вантажу до здійснення портами спеціалізованої діяльності на рівні логістичних вузлів. Першим кроком створення мережі логістичних центрів на базі портів має стати усунення інфраструктурних та організаційних бар'єрів у вітчизняних портах Чорного моря. Для визначення оптимальних функцій вузла в системі чорноморської логістичної портової мережі в кожному порту необхідне введення цільової спеціалізації, яка б відповідала загальній стратегії розвитку портового комплексу. Портам слід визначити ключові напрями діяльності, при здійсненні яких вони можуть отримати значні порівняльні переваги. Співробітництво з іншими вузловими терміналами необхідно здійснювати з метою розміщення другорядних напрямів діяльності портів.

Найбільш значними серед морських торговельних портів України є розташовані неподалік один від одного (у північно-західній частині Чорного моря) Одеський, Іллічівський порти та порт «Южний». Вигідне географічне положення портів визначається тим, що вони перебувають у вузлі транспортних коридорів та розташовані у центрі найбільшого індустріального району України. Ці порти мають найкращі морські підходи, в Одеському та Іллічівському торговельних портах знаходяться і найбільші в Україні контейнерні термінали. Порти з'єднані з залізною й автомобільною дорогами, повітряним і річковим сполученням з багатьма країнами світу й СНД. Вони займають одне із провідних місць серед портів України з переробки міжнародних і каботажних вантажів, а також забезпечують транзитні перевезення різноманітних вантажів, у тому числі в поромному сполученні [1].

Поступово інфраструктура портів удосконалюється. Наприклад, з 4 грудня 2009 року, в Іллічівську працює «сухий порт». Він представляє собою вантажний митний комплекс, що розташований на території Іллічівського заводу автомобільних агрегатів. Його площа – приблизно 5 га. «Сухий порт» створений для запобігання заторів, зв'язаних з оформленням контейнерів з імпортом в Іллічівському морському торговельному порту. Крім того, удосконалено умови роботи митних органів та систему проведення оглядів. Є вся необхідна підйомно-транспортна техніка, а також склади різного призначення (в тому числі митно-ліцензійний склад, склад тимчасового зберігання та склад вільний від митного режиму). Комплекс обладнано великовантажними вагами, мобільними рентген-установками, системами відео контролю [2]. Внаслідок того, що територія Іллічівського порту не обмежена рамками міста (як, наприклад, у Одеському порту), то поблизу нього є значні вільні території, на яких можна створювати

логістичний центр дистрибутивного типу, де буде надаватись весь спектр послуг доданої вартості (розфасовка, упакування, наклейки етикеток на імпорتنу продукцію тощо).

З точки зору транзиту найбільш перспективним є Одеський порт, насамперед для вантажопотоків з таких країн, як Росія, Білорусія, Казахстан. Той факт, що Україна за своїм транзитним потенціалом займає одне з перших місць у Європі, визначає особливу значимість розробки й проведення ефективної транспортної політики. Провідну роль у ній повинен відігравати прискорений розвиток транспортної інфраструктури, що включає створення логістичних центрів.

Досить важливою передумовою створення логістичних центрів є близькість промислових підприємств до портів, зокрема поблизу порту «Южний» знаходиться Одеський припортовий завод – найбільше хімічне й саме прибуткове державне підприємство України. Завод прямо пов'язаний з аміакопроводом Тольятті-Горлівка-Одеса. Цим сполученням українські та російські виробники хімічних елементів транспортують рідкий аміак одразу до порту, що дозволяє оптимізувати процес доставки вантажу [3].

Таким чином, можна зробити висновок щодо існування усіх головних передумов створення логістичних центрів на базі вітчизняних морських портів, зокрема слід відмітити вигідне транзитне розташування, наявність вільних територій, близькість до промислових і торговельних зон тощо. Створення і розвиток логістичних центрів активізує економічне співробітництво, полегшить інтеграцію портів України до сучасної логістичної мережі, а вітчизняних підприємств – у існуючі міжнародні виробничі ланцюги, посилюючи рівень активності бізнесу, його інноваційність та конкурентоспроможність. Комплекс українських портів як логістичних центрів стане для регіональної логістичної мережі засобом, що забезпечить ефективний вихід на континентальні транспортні маршрути, оптимізацію транспортних витрат, мінімізацію строків транспортування та сприятиме посиленню конкурентоспроможності України на ринку міжнародних морських перевезень.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Приходько Ю.В. Транзитный потенциал Украины. Проблемы и пути их решения // Альманах международного экспедитора. – 2009. – №3. – С. 8-10.
2. В Ильичевске Одесской области открылся второй в Украине сухой порт // Все новости Одессы, 2009 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://allnews.od.ua/?news=16448>.
3. Морской торговый порт «Южный» // Ассоциация портов Украины «Укрпорт». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrport.org.ua/p-yuzhny.htm>

Алексагіна А.Ю.,

студентка ОНПУ

Керівник –к.е.н.,доц. Шаповал С.С.

**“Аналіз тенденцій розвитку системи вищої освіти та підходів до управління якістю освітніх послуг”**

Перехід людства на наступний щабель цивілізаційного розвитку, вимагає формування нового типу світогляду, знань та умінь. Вирішальне значення в цьому процесі закономірно належить системі освіти. Задля подолання кризи в цій галузі та розроблення ефективної освітньої моделі ХХІ століття проголошене ЮНЕСКО “Століттям освіти”.

Тенденцією останніх десятиріч у розвинених країнах є збільшення обсягів інвестицій в людину, з одного боку, та зростання занепокоєння ступенем (показниками) економічної ефективності освіти, з іншого. Освіта має бути наближена до потреб ринку праці і завдання ВНЗ – забезпечення випускників знаннями, вміннями та навичками, які знайдуть попит. А це вимагає розширення ринку освітніх послуг, підвищення їх якості. Останнє здебільшого забезпечується науково-методичним рівнем навчальних планів і програм, науково-педагогічним потенціалом професорсько-викладацького складу, використанням кращого вітчизняного і зарубіжного досвіду, станом матеріально-технічної бази ВНЗ тощо.

Освіта як сфера діяльності являє інтерес для економічного аналізу в двох аспектах. По-перше, необхідне чітке відпрацювання економічного механізму, адже суб'єкти освітньої діяльності – ВНЗ – функціонують на принципах покриття своїх видатків доходами, а необхідність розвитку та підвищення якості освітніх послуг зумовлює потребу в додаткових коштах, що не виключає отримання прибутку. По-друге, значний інтерес становить економічний характер результатів освітньої діяльності. Витрати на підвищення освітнього рівня населення мають продуктивну природу в тому сенсі, що його результати, проявляються, зокрема, у зростанні показників активної економічної діяльності на мікро- та макрорівнях як у короткостроковому, так і довгостроковому періодах. З цього погляду суспільні витрати на освіту вважаються високорентабельними інвестиціями. В організації освіти як суспільного товару обсяг витрат не є орієнтиром для отримання прибутку, але питання про ефективність використання ресурсів має ставитися. Власне тому актуальним є питання щодо налагодження системи ефективного менеджменту освіти як на рівні ВНЗ, так і на рівні всієї системи освіти. Реалізація як державного, так і внутрішньовузівського управління передбачає виконання таких основних функцій, як організація, планування, оцінювання, контроль та координація.

На мікрорівні, менеджмент ВНЗ є системним процесом ефективного управління діяльністю навчального закладу з метою задоволення потреб суспільства і конкретних людей в якісних освітніх послугах. Проведений аналіз показує, що ключовим питанням в менеджменті освіти, на всіх рівнях ієрархії управління, разом з показниками економічної ефективності є саме спроможність надавати якісні освітні послуги. Можна відмітити чотири основні напрями



розвитку системи освіти та науки: міждисциплінарний, інформаційний, міжінституційний та міжнародний. У наукових працях пропонуються економіко-математичні методи та моделі, концептуальні підходи щодо визначення народногосподарської ефективності вищої освіти та показників ефективної діяльності окремого ВНЗ. Розкривається роль стратегічного планування розвитку вищих закладів освіти. Як інструмент використовуються експертні оцінки для оцінювання якості освітніх послуг, зокрема, у процесах ліцензування та акредитації ВНЗ.

ЮНЕСКО визначає залежність якості освітніх послуг від якості складових частин даної системи: кваліфікації професорсько-викладацького персоналу, рівня розробленості навчальних програм, якості довузівської підготовки студентів, стану інфраструктури ВНЗ, а також стану його внутрішнього та зовнішнього середовища тощо. Аналіз показує, що дедалі ширшого застосування набувають теорія і методи рейтингового управління до якого включене експертне оцінювання.

**Благодир О.М.,**  
студентка ОДЕУ

Керівник – Ковальов В.Г., к.е.н., проф.

### **Проблеми та перспективи інвестицій в природоохоронні інновації**

Актуальність теми дослідження. На сучасному етапі трансформації економіки України перехід на інноваційний шлях розвитку стає нагальною необхідністю. На сьогодні впровадження економічних реформ і спрямування до Європейського союзу передбачає дотримання екологічно орієнтованого розвитку економіки, що неможливо без активізації інноваційно-інвестиційних процесів. Розвиток економіки України та розв'язання існуючих еколого-економічних проблем має ґрунтуватися на екологічно орієнтованій інноваційній діяльності.

Інноваційна діяльність підприємства – потужний важіль розвитку економіки країни.

В процесі постійної індустріалізації України збільшуються розміри забруднення навколишнього середовища, що може викликати самознищення націй. За даними статистики викиди шкідливих речовин у повітря у 2000 році становили 5908,6 тис. т., тоді як у 2006 році їх кількість збільшилась до 7027,6 тис. т. Дану проблему можна вирішити за допомогою переходу виробництва на інноваційні маловідходні, безвідходні та екологічно безпечні технології.

У нашій державі відмічено досить високу кількість промислових підприємств, що впроваджували маловідходні, ресурсозберігаючі та безвідходні технологічні процеси. Так, за даними статистики України маловідходні, ресурсозберігаючі та безвідходні технологічні процеси у 2000 році впроваджували 172 підприємства, а у 2004 році - у 1,3 рази більше (224 підприємства), що свідчить про підвищення інтересу до екологічних інновацій та їх економічної вигоди для підприємств. Вцілому, загальний обсяг інноваційних витрат у промисловості за роками постійно зростає. За 7 років досліджень відмічено їх збільшення у 3,5 рази (табл. 1).

Для підприємств є економічно вигідним інвестування природоохоронної діяльності та впровадження на підприємствах маловідходних, ресурсозберігаючих та безвідходних технологічних процесів. Спостерігається збільшення капітальних інвестицій та поточних витрат на охорону навколишнього природного середовища підприємствами України у 2006 році до рівня 8311,2 млн. грн., тоді як у 2000 році їх величина становила лише 3224,3 млн. грн..

**Проблеми інвестицій в природоохоронні інвестиції:**

Головний фактор, що стримує інноваційну діяльність, як зазначають керівники підприємств, – це відсутність належного фінансування. На сьогодні переважна більшість інновацій (80%) здійснюється за рахунок власних коштів підприємств промислового сектору економіки. Слід зазначити, що фінансування інноваційної діяльності з власних коштів обмежує реалізацію інноваційного потенціалу підприємства промисловості, оскільки для широко-масштабних інвестицій та реструктуризації підприємства, як правило, необхідні

значні фінансові вкладення, яких само підприємство у більшості випадків не має.

Проблема визначення інвестиційної привабливості підприємств промисловості України, що займаються інноваційною діяльністю, є на сьогодні доволі актуальними, стратегічними з точки зору майбутнього піднесення рівня національної економіки та виходу її на принципово нові рубежі конкурентоспроможності.

Україна не використовує всі можливості для формування ринку екологічних інновацій, що забезпечить їй відповідне місце на світовому ринку торгівлі.

Неналежне управління фінансовими потоками держави. Держава повинна створювати сприятливі умови для інноваційної діяльності, формуючи єдині цивілізовані правила і механізми, що зумовлюють розвиток усіх суб'єктів інноваційної діяльності.

Несправедлива податкова політики відносно промислових підприємств, що розробляють і впроваджують інновації та виробляють інноваційну продукцію.

Перспективи інвестицій в природоохоронні інновації:

Продуктові і технологічні інновації допоможуть завоювати й утримати частину ринку, збільшать прибутковість на цих ринках.

Забезпечить перехід виробництва на інноваційні маловідходні, безвідходні та екологічно безпечні технології. Це забезпечить підвищення економічності, конкурентоспроможності та незалежності як підприємств, так і держави в цілому.

Формування ринку екологічних інновацій на державному рівні забезпечить відтворення екологічного попиту, екологічно орієнтованої виробничої основи, людських чинників і мотивів екологізації.

Збільшиться конкурентоспроможність продукції, випуск якої забезпечить збільшення експорту або зменшення імпорту аналогічної продукції.

Таким чином задоволення зростаючих потреб споживачів, забезпечення конкурентоспроможності продукції, розвиток і впровадження сучасних методів забезпечення якості продукції та екологічного менеджменту є пріоритетами політики у сфері економіки та екології. Розвиток економіки повинен відбуватися з урахуванням екологічного чинника як основоположної умови еколого-рівноваженого розвитку.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Статистичний щорічник України за 2006 рік. Державний комітет статистики України.
2. Екологічний менеджмент / За ред. В.Ф. Семенова, О.Л. Михайлюк . - Київ, Центр навчальної літератури, 2004.- 407с.

Гавриленко Т.С., магістр  
ОНПУ

Керівник - к.ек.н., доц. Котова М.В.

### **Шляхи нейтралізації інвестиційних ризиків в сучасних умовах господарювання**

Зіткнення з різноманітними ризиками – звичайна загроза для будь-якого інвестора в умовах сучасної ринкової економіки. Здебільшого, вкладаючи свої кошти в виробництво тих чи інших товарів чи послуг, інвестори зіштовхуються з інвестиційним ризиком, що визначається як потенційна можливість недосягнення запланованих цілей інвестування (у вигляді прибутку або соціального ефекту) і в результаті непередбачених втрат коштів і отримання грошових збитків або прибутку, але менших, ніж планувалося, розмірів.

Дослідження інвестиційних ризиків, виявлення факторів, які їх викликають та обчислення можливих втрат – важливі проблеми, на які необхідно зважати сучасному інвесторові, приймаючи рішення щодо вкладання коштів у той чи інший напрям виробничої чи комерційної діяльності.

За умов сучасної української економіки проблема інвестиційних ризиків є особливо гострою через нестабільність податкового режиму, коливання курсу національної валюти, низьку купівельну спроможність значної частини населення. Тому для інвесторів, які мають справу з вітчизняним ринком, особливо важливо ретельно обраховувати можливий вплив інвестиційних ризиків.

До найбільш розповсюджених методів нейтралізації інвестиційних ризиків належать: метод диверсифікації, страхування, хеджирування та розподілу інвестиційних ризиків.

Під диверсифікацією розуміється інвестування фінансових ресурсів у більш ніж один вид активів, тобто процес розподілу інвестицій між різними об'єктами вкладення, які між собою безпосередньо не пов'язані.

Ще один з найбільш поширених способів запобігання або зменшення ризиків є страхування. Страхування ризиків – це передача певних ризиків страховій компанії, при цьому важливо виділити групу ризиків, які можуть бути застраховані. Коли відбувається певна ризикова подія, інвестор має підстави сподіватися на відшкодування втрат, пов'язаних із цим ризиком. До ризиків, які найчастіше підлягають страхуванню, належать: прямі майнові збитки, пов'язані з перевезеннями, роботою обладнання, поставкою матеріалів; непрямі збитки, спричинені демонтажем і переміщенням пошкодженого майна, повторним встановленням обладнання, неодержанням орендної плати; ризики, що підлягають обов'язковому страхуванню (від нещасних випадків на виробництві, захворювань, пошкодження майна, викрадення транспортних засобів).

Процеси страхування інвестицій та управління інвестиційними ризиками спрямовані на своєчасне завершення робіт підрядником при витратах, що знаходяться в межах визначеної замовником суми. Страхування ризиків капіталовкладень є угодою, за якою інвестор купує страховий поліс страховика, який не бере участі в даному інвестиційному проекті. Страхування поширюється тільки

на інвестиційний процес і не охоплює об'єктів, створених у результаті інвестицій.

Нейтралізації інвестиційних ризиків за допомогою хеджування передбачає страхування ризику від можливих збитків шляхом переносу ризику зміни ціни з однієї особи на іншу. Хеджування здійснюється через укладення контракту, який призначений для страхування ризиків зміни ціни – хеджа між стороною, що страхує ризик (хеджером), та стороною, що бере ризик на себе (спекулянт). Предметом контракту можуть бути різні активи – товари, валюта, акції, облігації тощо. Хеджер прагне знизити ризик, спричинений невизначеністю цін на ринку, продаючи форвардні, ф'ючерсні чи опціонні контракти, що дозволяє спрогнозувати доходи чи витрати, хоча ризик не зникає.

У сучасній практиці широке розповсюдження отримав механізм розподілу ризиків. Розподіл інвестиційних ризиків – це частковий трансферт партнерам фінансових ризиків за окремими операціями. На практиці застосовуються наступні напрями розподілу ризиків: розподіл ризиків між учасниками інвестиційного проекту; розподіл ризику між підприємством і постачальниками сировини та матеріалів; розподіл ризику між учасниками лізингової операції.

Отже, реакцією на ризик в інвестиційній діяльності, являється його мінімізація. В залежності від конкретного інвестиційного проекту обирається найбільш вигідний варіант максимального зниження інвестиційного ризику. Вдале сполучення заходів страхування дає змогу контролювати ситуацію, безпосередньо управляти ризиками з метою обмеження.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Бланк І.А. Інвестиційний менеджмент: Учбов. курс. – К.: Ніка – Центр, Ельга, 2006. – 552с.
2. Хохлов Н.В. Управление риском: Учебное пособие. – М.: Юнити, 2003. – 239.
3. Грачова М.В. Аналіз інвестиційних ризиків – М.: «Аланс», 2002г.

Гончарук Д. П., студент  
ОРІДУ НАДУ

при Президентіві України

Керівник - к.е.н., доц. Красностанова Н. Е.

## **Опір організаційним змінам як проблема організаційного розвитку**

Опір організаційним змінам являється однією з основних проблем, що постають перед організацією.

Сьогодні організації для виживання на ринку й збереження конкурентоспроможності повинні постійно змінюватись і вносити зміни в свою діяльність.

При здійсненні організаційних змін неминуче виникає опір змінам. Опір організаційним змінам є однією з основних проблем організації, що розвивається.

Опір є проявом ірраціонального поведіння організації, відмови визнати нові риси реальності, міркувати логічно й реалізовувати на практиці висновки логічного мислення.

Аналіз і класифікація причин і видів опорів

Описуючи опір змінам, насамперед, виділяють 2 види опору залежно від його сили й інтенсивності: пасивне й активне.

Причини опору змінам:

1. Вузькоособистісний інтерес.
2. Нерозуміння й недолік довіри.
3. Низька терпимість змінам.
4. Різна оцінка ситуації.

У колективі також виділяють:

5. Тиск із боку колег.
6. Утома від змін.
7. Попередній невдалий досвід проведення змін.

Аналіз стратегій роботи з опорами

Як показують дослідження, для подолання опорів використовуються м'які й жорсткі методи:

- «жорсткі»: до них відносяться примус співробітників до роботи з нових правил, їхня заміна й звільнення; [2]

- «м'які»: до них відносяться залучення співробітників у процес змін, створення для них можливості вносити свої пропозиції по цілям і методам змін, обговорення з персоналом прийнятих організаційних рішень, переконання в необхідності й правильності методів змін, навчання суміжним професіям і новим методам роботи, інформування про плани й хід змін;

- «компромісні»: укладення «угод», створення гарантій непогіршення положення співробітників, зниження радикальності змін.

Найбільш відома класифікація способів подолання опору Коттера и Шлезингера .

- Обучение и предоставление информации
- Привлечение к участию в проекте

- Стимулирование и поддержка
- Переговоры и соглашения
- Кадровые перестановки и назначения
- Скрытые и явные меры принуждения

Опір організаційним змінам як позитивне явище

Система перебуває у відносній рівновазі, поки не з'явився значимий вплив від зовнішнього середовища. Вплив викликає негативні зворотні зв'язки, які втримують систему в рівновазі й перешкоджають руху до наміченої мети. Курт Левин називає такий стан квазістійким, обумовленим дією багатьох протилежно спрямованих сил. Таким чином, система тільки здається не рухлива й пасивна, насправді опірна система являє собою грудку енергії. І тоді виникає питання, як перенаправляти наявну енергію у потрібне русло, у русло організаційного розвитку, або які умови зовнішнього й внутрішнього середовища необхідні для виникнення позитивних зворотних зв'язків. Розуміння опору як мобілізації енергії дає можливість розглядати опір як позитивне явище. Тоді міняється характер взаємодії між ініціатором змін і опором, і це вже не боротьба й не подолання перешкод, а з'ясування розходжень у баченні проблеми.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. - М.: Экономика, 1989
2. Фролов С.С. Социология организаций: Учебник. – М.: Гардарики, 2001.
3. Сазанов Е.Г. Сопротивление организационным изменениям: диагностика и преодоление, // Проблемы теории и практики управления, №6, 2003

**Горбатюк М.А.,**  
студент-магістр ОНПУ  
Керівник - к.е.н. Коваленко О.М.

### **Удосконалення зовнішньоекономічних операцій транспортно-експедиторських компаній**

Транспорт є базовим елементом системи, який забезпечує безпосередньо фізичне переміщення вантажів, виробництво послуг перевезення. Вдосконалення системи транспортного обслуговування зовнішньоекономічної діяльності підприємств передбачає вдосконалення функціонування її основних елементів транспортних та експедиторських компаній, та взаємозв'язку між ними [2, с 56].

Аналіз сфери експедиторських послуг в Україні засвідчив, що за період незалежності України ринок експедитування пройшов первинний розвиток. Категорія „транспортно-експедиторська діяльність” набула чіткого визначення в правовому полі, транспортне експедитування є окремим видом правовідносин.

Фактори, що впливають на процес транспортного обслуговування, можна поділити на керовані і некеровані з боку управління судноплавною компанією, що дозволить менеджерам компаній підвищити ефективність управління транспортним процесом і уникнути або нівелювати можливий негативний вплив деяких факторів.

Заходи щодо вдосконалення механізму управління розвитком транспортно-експедиторських компаній мають здійснюватися з урахуванням того, що на її діяльність чинять вплив складні організаційно-економічні і кон'юнктурні фактори: коливання курсу національної валюти, абсолютні переваги провідних транспортно-експедиторських компаній світу, зростання витрат, система обмеження монополізму та недобросовісної конкуренції. За таких умов необхідним є чітке ранжирування факторів за характером їх впливу на рівень ефективності функціонування транспортно-експедиторських компанії та якість транспортного обслуговування.

Система показників окрім показників ефективності функціонування окремого транспортного підприємства охоплює показники загальноекономічної ефективності морського транспорту та транспортного процесу. Показники, які поглиблюють ступінь верифікації оцінки ефективності функціонування системи транспортного обслуговування це коефіцієнти використання транзитного потенціалу та розвитку ринку експедиторських послуг. Ці показники дозволяють систематизувати і оцінити основні фактори, що впливають на транспортний процес, виявити ступінь їх впливу на кінцеві результати діяльності системи транспортного обслуговування, а це, своєю чергою, дає змогу виявити "невикористані ресурси" і розробити комплекс заходів щодо її удосконалення.

Прибуток кожної з компаній залежить від обсягу надання послуг та їх вартості. Своєю чергою, компанії можуть вплинути на вибір споживача, знизивши ціни на свої послуги, або встановити компенсаційну ціну і досягти мак-



симального виграшу за умов, коли споживач віддає перевагу компанії-конкуренту.

Найвагомішими показниками, що характеризують ефективність діяльності транспортно-експедиторської компанії, є прибуток, норма прибутку відносно до вкладеного капіталу, норма прибутку до поточних витрат. При визначенні ефективності функціонування системи транспортного обслуговування розраховуються показники загальноекономічної ефективності транспорту та транспортного процесу. Коефіцієнт використання транзитного потенціалу дозволяє визначити, наскільки повно використовується транзитний потенціал країни, тобто ступінь використання транзитних потужностей. Оптимальне значення коефіцієнта дорівнює одиниці.

Для порівняльного аналізу й оцінки розвитку ринку експедиторських послуг і ринку транспортних послуг пропонується застосовувати коефіцієнт розвитку ринку експедиторських послуг або коефіцієнт співвідношення обсягів експедирування і перевезення. Зростання коефіцієнта розвитку ринку експедиторських послуг свідчить про розширення діяльності його операторів, а також про ефективну транспортну, транзитну політику держави.

#### ЛІТЕРАТУРА

4. Данільова Є.І. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління в системі управління компанією // Економіка. Соціологія. Менеджмент. - 2009. - №4. - с.24-27.

5. Ліпец Ю.А. Впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах України як прогресивного напрямку їх розвитку // Проблеми науки. - №6. - с.55-58.

6. Кришко О.Г. Формування транспортної політики держави як основної з передумов обслуговування зовнішньоторговельних відносин // Вісник Академії митної служби України. Дніпропетровськ: АМСУ, 2004. №3. С. 50-55.

Дудник Я.В.,  
магістр ОНПУ

Керівник –к.е.н., доц. Акименко Н.В

## **Обґрунтування вибору інноваційної стратегії фірми**

В умовах ринкової економіки неможливо досягти стабільного та успішного функціонування підприємства без стратегічного управління. Оскільки здійснення стратегічного управління підвищує ефективність діяльності підприємства, проводить збір і акумуляцію інформації як про стан цільових ринків, положенні на них конкурентів, так і про власні перспективи і можливості підприємства, аналіз мікро- і макросередовища, показує слабкі сторони і погрози підприємства, і шляхи посилення їх, спрямовує діяльність підприємства в потрібному напрямі за допомогою стратегії.

Стратегія - це комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства.

Інноваційна стратегія як складова частина загальної стратегії організації є цілеспрямованою діяльністю по визначенню пріоритетів перспективного розвитку організації і їх досягненню, в результаті якої забезпечується нова якість виробництва і управління. Вона реалізується за допомогою прогресивних нестандартних обґрунтованих управлінських рішень, які приймаються з урахуванням специфіки роботи організації [1].

Виділяють наступні дві основні групи інноваційних стратегій: інноваційні стратегії наступального і стабілізаційного характеру.

Якщо підприємство хоче на ринку займати лідируюче положення або бути абсолютним лідером, отримувати високий рівень доходу, розширити сегмент ринку, мати високі конкурентні переваги, то йому доцільно використовувати стратегію наступального характеру, але при цьому йому потрібні значні високі фінансові витрати, наявність сильної бази НДДКР, творчого потенціалу керівництва, хороше знання ринку і розвинена служба маркетингу, однак цю стратегію також супроводжує високий ступінь ризику.

Ціль наступальної стратегії – заняття лідируючого положення на ринку. Вона пов'язана з роллю першопрохідника та заснована на власних творчих можливостях. Необхідною і важливою умовою реалізації цієї стратегії є впровадження інновації раніше конкурентів. Головна умова наступальної стратегії – технологічний ривок і швидка реакція на ринкові зміни за рахунок гнучкої організаційної структури та наявних унікальних ресурсів.

Виділяють наступні типи наступальних стратегій: стратегія створення нового ринку, стратегія придбання компанії, розбійницька стратегія, стратегія безперервного вдосконалення («кайзен»), стратегія порівняльних переваг, ліцензійна стратегія.

Щоб бути абсолютним лідером підприємство може використовувати стратегію створення нового ринку де на ринок виходить абсолютно новий то-

вар, який може забезпечити підприємству високий рівень доходу, оскільки в цьому випадку воно займе новий сегмент ринку де немає конкурентів. Також можна використовувати стратегію придбання компаній, коли компанія поглинає фірми які мають значні нематеріальні активи, завдяки чому відбувається розширення їх ринку. Ще підприємство може використовувати такий хід, як удосконалення свого товару з вигіднішими характеристиками з використанням нової технології, що дасть можливість зменшення споживання на старий товар, а на новий товар відбудеться скорочення конкурентів, що забезпечить лідируюче положення на ринку. Якщо використовувати стратегію безперервного удосконалення товару, то підприємство завжди буде вище за своїх конкурентів.

Але якщо підприємство намагається утримати лідируюче положення на ринку, але при цьому не прагне бути абсолютним лідером, і не стримиться завойовувати ринок абсолютно новими товарами, та при цьому отримувати також високий рівень доходу, то йому доцільно використовувати стратегію стабілізаційного характеру. Використовуючи цю стратегію підприємства випускатимуть товари – аналоги з незначними змінами характеристик, при цьому будуть не високі затрати на розробку, маркетинг, рекламу і низький інноваційний ризик.

Стабілізаційні інноваційні стратегії використовуються фірмами, що не претендують на першість виводу нововведення на ринок, але прагнуть втримати лідируючі позиції. Зазвичай, у цьому випадку запозичають нововведення визнаних лідерів із внесенням у продукцію деяких змін, тобто створюють товари-аналоги. Витрати в цьому випадку на НДДКР і комерціалізацію нововведення нижче, ніж у лідера. Це стратегія низького інноваційного ризику.

Виділяють наступні типи стабілізаційних стратегій: оборонна, опортуністична, залежна, захисна, селективна (виборча).

При виборі оборонної стратегії підприємство не випускає першим новий продукт, а чекає коли лідер зробить це першим, оскільки не бажає забагато витрачати свої фінансові ресурси на впровадження і розкручення товару, воно віддає перевагу більш пізньому виходу з відомими результатами продаж. При виборі опортуністичної стратегії підприємство зайняте пошуками такого продукту, що не вимагає занадто великих витрат на дослідження і розробки, але з яким воно протягом певного часу зможе одноосібно бути присутнім на ринку. Якщо підприємство орієнтовано на розробку товару та технологи великих провідних компаній на основі контрактних робіт, то фірмі слід використовувати залежну стратегію. При використанні селективної стратегії підприємство концентрує всі свої ресурси на більш ефективні напрямки, що дає підприємству змогу перейти до наступальної стратегії і отримати більш високий рівень доходу.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

- 1) Інноваційний менеджмент: Учбовий посібник / Під ред. д.е.н., проф. Л.Н. Оголевой – М.: ИНФА – М, 2002. – 238с.
- 2) Основи інноваційного менеджменту. Теорія і практика: Підручник / Л.С.Барютін і др.; під ред. А.К. Казанцева, Л.Е. Мінделі. 2-е видавництво перераб. і доп. — М.: ЗАТ «Видавництво «Економіка», 2004. - 518 с.

**Макарова И.В.,**  
магистр ОНПУ

Руководитель - к.е.н., доц. Акименко Н.В.

## **Исследование инновационных направлений развития рекламного бизнеса**

Реклама в современной экономике играет значительную роль, она предоставляет возможность различным секторам бизнеса рассказать о себе, а в некоторых случаях и такую возможность как выход на новые рынки сбыта. Эффективное воздействие рекламы на потенциальных потребителей проявляется как увеличение спроса на данный товар. Позитивная работа предприятий сказывается так же и на государство в целом, принося денежные средства в бюджет государству и тем самым, повышая уровень жизни страны.

Реклама - это информация, распространенная любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованная неопределенному кругу лиц и направленная на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему и его продвижение на рынке .

Жизнь современного общества невозможно представить без рекламы. Реклама - динамичная, быстро трансформирующаяся сфера человеческой деятельности. Уже многие столетия, являясь постоянной спутницей человека, она изменяется вместе с ним. Характер рекламы, ее содержание и форма претерпевают кардинальные метаморфозы вместе с развитием производительных сил общества, сменой социально-экономических формаций.

В настоящее время ни одно рекламное агентство не имеет возможности добиться максимальной эффективности в области привлечения внимания потенциальных потребителей рекламы без инноваций в той или иной форме. В рекламном бизнесе инновационной рекламой может быть внедрение новшества, обладающие высокой эффективностью воздействия на потенциального потребителя, заставляющая обдумать сюжет рекламируемого продукта и как следствие, остающаяся в памяти потребителей рекламы. Таким образом, конечным результатом инноваций в рекламной деятельности является коммерческий успех, который можно охарактеризовать как эффективное воздействие на потребителей рекламной информации.

Инновационные достижения в рекламе сегодня предусматривают большие инвестиции в рекламные мероприятия. Рынок рекламы в достаточной мере пострадал в кризисный период. Рекламные компании столкнулись с проблемой, которая представляла собой отсутствие желающих рекламировать свои работы и/или услуги. На улицах города еще пол года назад люди встречали не коммерческую рекламу так называемую социальную, которая привлекала внимание своей заботой о здоровье и побуждала жителей города выполнять свои обязательства перед коммунальными службами. Данный вид работы для рекламного бизнеса является не прибыльным т.к. социальная реклама является государственной мерой донесения до населения желаемой информации и следовательно

за размещение такой рекламы, компании не получают прибыли, а только убытки.

Для повышения эффективности рекламной деятельности и улучшения финансового состояния рекламных компаний целесообразно использовать современные инновационные рекламные средства. Одним из них может быть призматрон относящийся к наружной рекламе, которая представляет собой графическое, текстовое, либо иные формы информации рекламного характера, размещающиеся на специальных временных и/или стационарных конструкциях, расположенных на открытой местности, а также на внешних поверхностях зданий, сооружений, на элементах уличного оборудования, над проезжей частью улиц и дорог.

Призматрон является рекламным щитом, поле которого состоит из набора параллельных треугольных призм, образующих с одной стороны плоскую поверхность, на которую наносится изображение. Размер данной конструкции составляет 3,00м x 6,00м.

Эффективность призматрона заключается в том, что установка конструкции стоит на 40% дороже щита, но сдается в аренду одна сторона призмы по той же цене что и щит. Призматрон вмещает в себя три изображения одновременно, что позволяет разместить большее количество клиентов и не перегружая при этом окружающую архитектуру. Таким образом, снимая у города одно место для установки рекламной конструкции, рекламные компании получают три плоскости под рекламные мероприятия, при этом начисления в госбюджет производятся только с площади одной стороны конструкции, соответственно две другие стороны налогом не облагаются. Период окупаемости такой конструкции при условии полной загрузки составляет пол года.

Эффективность рекламы на данной конструкции достаточно велика. Людей привлекают такие конструкции разнообразием и, если взгляд остановился на первом изображении, всегда хочется увидеть, что появится дальше. Явными преимуществами призматрона являются: отсутствие эффекта привыкания, контрастность, эффект непредсказуемости.

Инновационные направления в рекламном бизнесе сегодня, представляют собой, рациональное использование площади города, но при этом заметное увеличение объема наружной рекламы. Такой подход рекламщиков позволит сохранить больше места для свободного передвижения пешеходов и архитектуру города.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Джон Р. Росситер, Ларри Перси. Реклама и продвижение товаров— 2-е изд. — СПб.: Питер, 2002. — 656 с.
2. Овчинникова Н. Н. Рекламное дело [Текст] /Н. Н. Овчинникова – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2008. – 368 с.

**Михайлов Д.В.,**

студент ОНПУ

Руководитель – доц. Проциус Ю.И.

### **Механизм управления инновационно-инвестиционной деятельностью**

Инвестиции и инновации очень близкие области рынка, а, следовательно, любая инвестиционная тактика, которую преследует фирма, будет непосредственно направлять инновационную деятельность данной организации в ту же целевую область ее жизнедеятельности.

Существует необходимость создания и последовательной реализации инновационно-инвестиционного механизма, отвечающего новым экономическим и социально-политическим реалиям, а также обеспечивающего крупномасштабный приток капитала для модернизации производства.

Для реализации любого проекта, а тем более совокупности проектов инвестиционной программы, нужны целевые структуры, которые могли бы максимально качественно осуществлять тактическое планирование деятельности страховых организаций на инновационно - инвестиционном рынке.

Риск технологического прорыва используют не только изготовители, но и первые потребители принципиально новых изделий. Создание эффективного инновационно-инвестиционного механизма не просто необходимо, оно неотложно. Важнейшим элементом анализа инновационно - инвестиционного механизма является ресурсное обеспечение проектов и программ - кадровое, финансовое и техническое.

Наиболее важным элементом инновационно - инвестиционного механизма с позиции его тактической формализации в границах конкретного рыночного предприятия является следующий его элемент - выработка селективной инновационно - инвестиционной стратегии, которая найдет выражение в федеральных и региональных инновационных и инвестиционных программах и крупных проектах, рассчитанных на длительный период и охватывающих все стадии технологического цикла. Следует разработать приоритеты системы региональных и отраслевых инновационно-инвестиционных программ и получать первоочередную государственную поддержку в виде прямых инвестиций, льготных кредитов, налоговых льгот и т. д.

**Мойсєєва Н.О.**, студентка  
ОРІДУ НАДУ  
при Президентові України

Керівник – ст.викл. Мельниченко О.С.

### **Досвід класифікації капіталовкладень в економіч но розвинених країнах**

Досить цікавим щодо капіталовкладень є досвід західноєвропейських і американських підприємств. В економічно розвинених країнах капіталовкладення розподіляються на групи залежно від їх мети:

- перша — вимушені капіталовкладення;
- друга — збереження позицій на ринку;
- третя — оновлення основних виробничих фондів, особливо верстатів і апаратів;
- четверта — економія витрат;
- п'ята — збільшення прибутків;
- шоста — “ризикові” капіталовкладення.

До першої групи належать капіталовкладення, які здійснюються, наприклад, з метою підвищення надійності й техніки безпеки на виробництві відповідно до нових законодавчих актів або інших обов'язкових обставин. У цьому разі не постає питання, здійснювати інвестиції чи ні.

Друга група охоплює капіталовкладення, які потрібні для того, щоб підприємство змогло втримати свої позиції на ринку, а також зберегти створену репутацію і стабільний економічний стан.

Капіталовкладення третьої групи призначені для підтримування безперервної діяльності підприємства й підвищення технічного рівня виробництва, наприклад, за рахунок встановлення досконаліших і продуктивніших верстатів і апаратів, упровадження нової технології виробництва.

До четвертої групи належать капіталовкладення, які мають на меті зменшити витрати, що в кінцевому підсумку сприятиме підвищенню продуктивності праці на підприємстві та його прибутковості.

Капіталовкладення п'ятої групи спрямовані на збільшення прибутків, що, у свою чергу, сприяє підвищенню прибутковості. Це часто пов'язується з розширенням “традиційних” сфер діяльності підприємства.

До шостої групи належать капіталовкладення, пов'язані зі значним ризиком (наприклад, призначені для завоювання нових сфер ринку або створення нових видів продукції). Вони можуть бути успішними в тих галузях, де відсутня серйозна конкуренція й існує велика свобода дій. Для інвестиційної політики найбільше практичне значення має класифікація капіталовкладень з погляду оцінювання на основі різних критеріїв їх рентабельності й диференціація норм прибутку для різних груп. Це дає можливість керівництву підприємства не тільки планувати рентабельність того чи іншого варіанта, а й систематично впливати на інвестиційні рішення та спрямовувати інвестиційну політику підприємства в бажаному напрямі.

Норма прибутку (процент прибутку, який повинен забезпечити капіталовкладення) у розглянутих групах капіталовкладень може бути такою:

у першій — 0 %, другій — 6, третій — 12, четвертій — 15, п'ятій — 20, шостій — 25 %. Наведені значення, безперечно, приблизні. Слід також додати, що подібні вимоги до норми прибутку для деяких капіталовкладень другої — шостої груп (наприклад, капіталовкладення в наукові дослідження) встановлюються не завжди. На конкретних підприємствах вони можуть коливатися в той чи інший бік, проте ці показники дають більш-менш типову картину ранжування видів капіталовкладень. Разом з розглянутими групами капіталовкладень особливо актуальним, а тому необхідним в умовах України, є виокремлення такої групи, як капіталовкладення в охорону та оздоровлення навколишнього середовища. У цій галузі над встановленням норми прибутку превалюють міркування про виживання населення в регіонах, що зазнали екологічної катастрофи.

В умовах ринкової економіки принципово змінюються й функції контролю за інвестиціями. На зміну централізованому контролю, що здійснювався міністерствами й відомствами, а також органами народного контролю, приходять контроль з боку власників цих капіталів. Це, звичайно, сприятиме підвищенню ефективності інвестування.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Інвестознавство: підручник, Федоренко В.Г. – 3-тє вид., допов. – К.: МА-УП, 2004.
2. Інвестиції на ринку цінних паперів: Підручник, Кублікова Т.Б., Кубліков В.К.; - Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2006. – 428 с.



**Морозова Е.В.**, магистр  
ОНПУ

Руководитель: к. эк.н., доц. Шаповал С.С.

### **Мотивация в управлении персоналом**

Управление человеческими ресурсами – это деятельность, направленная на формирования человеческих ресурсов организации и их координацию. Человеческие ресурсы в любой организации являются одним из наибольших и значимых капиталовложений. Важнейшим элементом инновационной системы управления персоналом организации являются стимулы. Наряду с ними множество других управленческих факторов влияют на заинтересованность работников в трудовой деятельности.

Главным фактором в управлении персоналом является мотивация персонала. Под мотивирующей рабочей средой подразумевается весь контекст профессиональной деятельности персонала организации, включающий как характеристики рабочих заданий, так и характеристики рабочей ситуации, которые оказывают воздействие на трудовую мотивацию работников. Для руководителя важно умение распознавать потребности работников. Нацеленность на результат и максимальное совпадение интересов работников с интересами организации, является основой для развития и повышения уровня конкурентоспособности.

В основном руководство в Украине мотивирует персонал для выполнения качественной работы с помощью материальных стимулов: должностного оклада (месячной тарифной ставки), премий, индивидуальных надбавок, льгот и компенсаций. Тем не менее, ряд исследований, выявил, что для персонала значимыми являются такие факторы как безопасность, продвижение по службе, возможность гордиться своим предприятием.

Безусловно, материальное стимулирование – весомый мотивационный фактор, однако следует учесть, что потребность в денежном вознаграждении растет до определенного предела, зависящего от уровня жизни, после которого денежные средства станут условием нормального психологического состояния, сохранения человеческого достоинства. В этом случае в качестве доминирующих выступают другие группы потребностей: потребность в творчестве и самовыражении, достижении успехов и уважении, карьерном росте.

Таким образом, эффективная мотивация персонала – это сочетание как материального так и нематериального стимулирования, с учетом личных качеств работника.

При этом для качественного выполнения работы, необходимо четко поставить перед работником цель, тогда выполненная работа приведет к определенному результату. Важно давать возможность персоналу принимать решения самостоятельно, т.е. стимулировать наличие автономия (в установленных пределах). Выполненная качественно и в срок работа, должна приносить справедливое с точки зрения работника вознаграждение.

Спроектированная в соответствии с вышеизложенными рекомендациями работа, способствует обеспечению внутреннего удовлетворения персонала, созданию положительного микроклимата внутри коллектива. Мотивированный квалифицированный персонал – один из основополагающих факторов, образующих понятие конкурентоспособность предприятий.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Сборник по материалам журнала «Секреты фирмы»,/«Технологии успешного бизнеса».Издательский дом «Коммерсант»,2007г.
2. Информационное агентство ЛПА *БізнесІнформ*, 2010г..

### **Аналіз фінансових джерел інвестування природоохоронної діяльності**

В наш час надзвичайно актуальною є тема фінансування природоохоронної діяльності, оскільки в Україні державне фінансування природоохоронної діяльності з бюджету складає менш ніж 2%, і представлено: чисельними фондами охорони НПС в складі місцевих, республіканського, АР Крим бюджетів, Державним фондом охорони НПС, розділом «Охорона навколишнього природного середовища» у Державному бюджеті, а також власними коштами підприємств, за рахунок яких у 2007 році було освоєно 2291,54 млн грн. основного капіталу на охорону НПС й раціональне використання природних ресурсів (74,38% загального обсягу витрат) проти 1584,37 млн грн. (72,2%) у 2006 році. Власні кошти підприємств залишились головним джерелом фінансування і в 2008 році склали – 60,8% капітальних інвестицій та 96,4% поточних витрат. В період з 2000 року до 2008 року намітилась позитивна тенденція до збільшення витрат на природоохоронну діяльність на 26%, і в 2008 році вони становили 12716 млн грн. В порівнянні з 2007 роком в 2008р. за рахунок коштів Державного та місцевого бюджетів освоєно 21,3% капітальних інвестицій і здійснено 3,1% поточних витрат. Але на кінець 2007 року за даними Держкомстату в Україні 52,6% основних фондів відпрацювали свій ресурс і потребують заміни, а середня зношеність основних засобів за останнє десятиріччя досягла рівня 46,9%.

Для покращення такої ситуації може використовуватись лізинг, який передбачає оренду або товарне кредитування і дає можливість мінімізації фінансових потоків щодо відновлення виробничих фондів. За останні роки обсяги лізингових інвестицій в українську економіку зросли, за даними Всеукраїнської асоціації "Укрлізинг", на 30% і становлять на сьогодні \$850 млн.

Законодавством України встановлено, що з бюджету вищестоящого рівня в бюджет нижчестоящого можуть надходити дотації - безвідплатне субсидування, яке використовується для фінансування частини проекту і субсидії - надаються для покриття різниці між умовами, на яких підприємство в змозі одержати кредит, і умовами, які пропонуються комерційними і фінансовими установами.

Ще одним фінансовим джерелом інвестування природоохоронної діяльності є спільне здійснення проектів, коли країна-донор має більш високі додаткові витрати по боротьбі з забрудненням, ніж країна, яка приймає інвестиції. Загальний об'єм прямих іноземних інвестицій, вкладених в Україну на 1 січня 2008 року становив 29 млрд.489,4млн. доларів, що на 36,5 % більше об'ємів ін-

вестицій на початок 2007 р. З цієї суми інвестицій лише 2,8-5,8млрд. доларів було виділено на природоохоронні заходи.

Кредити міжнародних фінансових закладів (МФУ) –мають особливу стратегію надання кредитів через послідовне розглядання проекту. В Україні першим кроком на шляху здешевлення кредитів є “Порядок використання у 2007 році коштів, передбачених у Державному бюджеті для фінансової підтримки природоохоронної діяльності, у т.ч. через механізм здешевлення кредитів комерційних банків”, затверджений постановою КМУ від 07.03.2007 № 398 та “Порядок проведення відбору природоохоронних заходів та юридичних осіб усіх форм власності, які планують здійснити природоохоронні заходи для надання фінансової підтримки через механізм здешевлення кредитів комерційних банків”, затверджений наказом Мінприроди України від 18.07.2006 № 344.

Так, у 2007 році для здешевлення кредитів на фінансову підтримку природоохоронної діяльності з Державного бюджету України було виділено 30 млн. грн.

В нашій країні упродовж 2007 року тривало вдосконалення порядку адміністрування еколого-економічних зборів, внаслідок чого за розрахунками Міністерства охорони НПС України ці збори становили 57,2 млн грн.

Так протягом 2008р. підприємствам, організаціям, установам країни за забруднення НПС і порушення природоохоронного законодавства пред’явлено екологічних платежів на загальну суму 1071,4 млн.грн. На позови про відшкодування збитків, заподіяних порушеннями природоохоронного законодавства, і штрафи за адміністративні правопорушення в галузі охорони природи і використання природних ресурсів припадає 1% екологічних платежів (відповідно 3,6 та 2,5 млн.грн.).

Ще одним альтернативним джерелом фінансування природоохоронної діяльності є венчурні фонди, які інвестуючи вибране ними підприємство дбають про імідж, конкурентоздатність і ринкову вартість венчурної компанії, а на світовому ринку екологічність і використання ресурсозберігаючих, маловідходних технологій. За даними Української асоціації інвестиційного бізнесу, питома вага венчурних фондів у загальній кількості ІСІ складає 75,4 . За даними УАІБ, їх кількість станом на кінець II кварталу 2009 року складала 727 фондів. Сукупна вартість їх активів на початку 2009 року складала 58,7 млрд. грн. Вітчизняні венчурні фонди в минулі роки інвестували переважно у підприємства таких галузей як будівництво, нерухомість, торгівля та ін.

Також можуть використовуватись позабюджетні цільові фонди - створені для фінансування невідкладних природоохоронних задач, відновлення втрат у НПС, компенсації заподіяної шкоди та ін (в Україні формуються: фонд відтворення мінерально-сировинної бази; фонд відтворення, охорони і захисту лісів; фонд відновлення й охорони водних об’єктів).

Виходячи з цього, діючий механізм фінансування екологічної сфери, як і фінансування в цілому, необхідно вдосконалювати за такими напрямками: створення Національного екологічного фонду як головної позабюджетної фінансової інституції з метою мобілізації фінансових інвестицій на пріоритетних напрямках екологічної політики та реформування діючої системи природоохорон-

них фондів; підвищення ролі бюджетів на регіональному та місцевому рівнях з метою координації і концентрації фінансових ресурсів для здійснення спільних природоохоронних програм і заходів.

**Нечаева И.В.**, магистр  
ОНПУ

Руководитель - к.э.н., доц. Акименко Н.В.

### **Исследование особенностей управления персоналом в инновационных организациях**

Для того чтобы наиболее точно раскрыть данную тему необходимо прежде всего дать определение таким терминам, как «инновационная организация» и «управление персоналом».

Инновационная организация (инновационный центр, технопарк, технополис, инновационный бизнес-инкубатор и т.п.) – это предприятие либо объединение предприятий, которое разрабатывает и реализует инновационные продукты и (или) услуги, объем которых в денежном измерении превышает 70 процентов его общего объема продукции и (или) услуг. [2]

Предприятия, которые занимается различными видами деятельности, будь-то производственная, сбытовая либо инновационная, имеют как общие черты так и различия. Поэтому особое внимание необходимо уделить отличительным признакам инновационных предприятий от остальных. К этим признакам относятся:

- создание специальной группы, отвечающей за генерирование новых идей;
- поиск этой группой разнообразных источников информации, как внутри так и внефирменных;
- использование разнообразной современной практики стимулирования творческой активности работников;
- поощрение и поддержка менеджерами инновационной активности служащих на всех уровнях с помощью специальных бюджетных ассигнований;
- поощрение принятия решений по отбору и внедрению нововведений на коллективной основе.

Все вышеперечисленные признаки характеризуют организационную направленность инновационной фирмы на работу именно по управлению персоналом. [3] Следовательно, в обеспечении эффективной деятельности инновационной организации одну из ключевых ролей играет именно управление персоналом.

Во всем мире многие ученые дают различные определения термину «управление персоналом». Из различных вариантов наиболее полно охватывающим описание данного определения является следующее. Управление персоналом — это совокупность логически связанных действий, направленных на оптимизацию трудовых ресурсов предприятия (персонала) в аспекте их деятельности, качественных и количественных характеристик, с целью рационального достижения поставленных перед организацией целей. Оно осуществляется через определенный механизм. Этот механизм состоит из элементов управления. [1] Элементы систем управления объединяют в три наиболее общие группы:

- обеспечение персоналом (характер найма, скорость оценки деловых качеств, темпы продвижения по службе, квалификация работников, подбор кадров, методы оценки персонала и др.);

- технология менеджмента (цель функционирования, организационная структура, распределение функций, формы ответственности и контроля, схема выработки решений и др.);

- организация и стимулирование труда (стиль управления, мотивация, система оплаты труда, регламентация работы и др.).

В связи с этим актуальным является совершенствование системы управления персоналом инновационных организаций в следующих направлениях:

- если при традиционном подходе необходимый объем работы по набору определяется в значительной мере разницей между имеющейся рабочей силой и будущей потребностью в ней, то в инновационной деятельности, которая характеризуется неопределенностью и значительным риском, сложно прогнозировать будущие потребности в рабочей силе. Поэтому необходимо оценить соответствие возможностей имеющихся работников с точки зрения их адаптации к стохастическим социальным процессам и уровня их квалификации содержанию инновационной деятельности.

- очень важно подготовить менеджеров по персоналу, которые смогут работать и в инновационных организациях (проводить для этого тренинги, обучать студентов, обеспечивать переподготовку имеющегося управленческого персонала);

- большое внимание уделять опыту зарубежных компаний по управлению персоналом инновационной организации.

Целенаправленная и постоянная работа в перечисленных выше направлениях будет способствовать повышению эффективности управления персоналом в инновационных организациях, что в свою очередь окажет положительное влияние на развитие инновационных предприятий Украины.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

<http://bibliotekar.ru/biznes-41/33.htm>

1. Закон Украины «Об инновационной деятельности»

2. <http://works.tarefer.ru/88/100125/index.html>

3. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / Под ред. д.э.н., проф. Л.Н. Оголевой — М.: ИНФРА-М, 2001. - 238 с.

4. <http://top-manage.ru/index/0-8>

**Павлин М.В.**, магистр  
ОНПУ

Руководитель - к. эк.н., доц. Акименко Н.В.

### **Система управления инновационной деятельностью предприятия**

Современные экономические условия функционирования украинских предприятий, свидетельствуют о недостаточно высокой степени устойчивости национальной экономики и ее склонности к разбалансированию, что обусловлено как внутренними проблемами, так и наличием внешнего воздействия. Определяющим критерием функционирования и развития экономической системы любого уровня сложности является ее эффективность, основу которой наряду с природными и трудовыми ресурсами составляет инновационный потенциал.

В процессе исследования выявлено, что необходимым и достаточным, то есть оптимальным, условием использования достижений науки и техники в реальном секторе экономики является инновационная деятельность.

Инновационная деятельность - это сфера разработки и практического освоения технических, технологических и организационно-экономических нововведений, которая включает не только инновационные процессы, но и маркетинговые исследования рынков сбыта товаров, их потребительских свойств, а также новый подход к организации информационных, консалтинговых, социальных и других видов услуг.

Следует отметить, что в целях нормативного регулирования инновационную деятельность рассматривают как процесс, направленный на воплощение результатов научных исследований и разработок либо иных научно-технических достижений в новый или усовершенствованный продукт, реализуемый на рынке, в новый или усовершенствованный технологический процесс, используемый в практической деятельности.

Исходя из теоретического представления исследуемого объекта, инновационную деятельность можно обозначить как процесс творческого создания инновации. Иными словами, инновационная деятельность предприятия – это система мероприятий по разработке, внедрению, освоению и производству инноваций.

Инновационная деятельность может состоять из следующих видов деятельности:

- 1.) научно-исследовательские, прикладные и экспериментальные работы, необходимые для создания инноваций;
- 2.) работы, связанные с созданием опытных и серийных образцов новой продукции и технологий;
- 3.) работы, связанные с сертификацией и стандартизацией инновационных продуктов;
- 4.) работы, связанные с проведением маркетинговых исследований и организацией рынков сбыта инновационных продуктов;
- 5.) все виды посреднической деятельности и иные виды работ,



б.) взаємоуязанні в єдиний процес з метою створення і розповсюдження інновацій.

Слід відзначити, що для оцінки результатів функціонування інноваційної сфери необхідно виділяти показники, що дозволяють скоординувати економічні аспекти інноваційної діяльності в цілому.

Особливістю ціннісних показників є те, що вони відображають не остаточний результат інноваційної сфери, а потенціальні можливості споживання її продукту матеріальним виробництвом.

Результати інноваційної діяльності дозволяють утвердити, що натуральні показники безпосередньо характеризують фактичний кількісний і якісний рівень забезпечення інноваційного потенціалу ресурсами, що дозволяє виявляти перспективу його розвитку.

Підводячи підсумок, можна зробити висновок про те, що система управління інноваційною діяльністю є формуючим і розвиваючим інноваційного потенціалу підприємства. Передбачає забезпечення збереженості певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програм і цілей.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Гончаров В.Н., Іванова Е.В. Характеристика інноваційного потенціалу підприємства в контексті стратегічного управління // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. – Випуск 76. – С. 112 – 119.

2. Кравченко С.І., Кладченко І.С. Дослідження сутності інноваційної діяльності. // Серія: економічна. – Випуск 68. – С. 88 – 96.

3. Маліцький Б.А., Попович О.С., Соловйов В.П. Методичні рекомендації щодо проведення прогностично-аналітичного дослідження в рамках Державної програми прогнозування науково-технологічного та інноваційного розвитку України. – Наукове видання Центру досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки України. – Київ, "Фенікс", 2004. 52 с.

Полюха О.С., студентка  
ОНПУ

Керівник – к.е.н., доц. Волощук Л.О.

### **Активізація співпраці освітньо-наукового сектору та бізнесу як шлях до забезпечення інноваційного розвитку країни**

Останнє десятиріччя вже загально визнаною стала думка, що підвищення конкурентоспроможності економіки України залежить від ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств та організацій.

Проте, можна назвати щонайменше чотири системні проблеми, які стримують інноваційну діяльність в Україні.

По-перше, державне управління інноваційною діяльністю здійснюється без чітко сформульованої стратегії науково-технологічного та інноваційного розвитку, вибудованого державного менеджменту її реалізації, послідовної та виваженої зовнішньої та внутрішньої економічної політики. Незважаючи на те, що окремі напрямки та складові інноваційної моделі економічного розвитку України визначені низкою нормативних актів, а саме: Концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України, затвердженою Постановою ВР України № 916-XIV ще 13 липня 1999 року; Стратегією економічного та соціального розвитку України "Шляхом європейської інтеграції" на 2004 - 2015 роки, затвердженою Указом Президента України 28 квітня 2004 р. № 493/2004; проектом Стратегії інноваційного розвитку на 2009-2018 роки; Державною цільовою економічною програмою „Створення в Україні інноваційної інфраструктури” на 2009-2013 роки, затвердженою Постановою Кабміну України №447 від 14 квітня 2008 року, всі вони реалізуються лише частково та досі не мають синергетичного впливу на економічне зростання.

По-друге, в Україні все ще тривають процеси перерозподілу власності шляхом приватизації, які об’єктивно пов’язані, зокрема, і з доведенням окремих підприємств чи навіть галузей до банкрутства.

По-третє, світовий ринок високотехнологічних товарів і послуг вже сформований. Україна, як його суб’єкт, має відвойовувати та щодня підтримувати на ньому свою присутність.

По-четверте, варто зазначити, що державне управління інноваційною діяльністю в Україні традиційно тяжіє до галузевих засад, в той час, як необхідно системно і послідовно впроваджувати функціональні принципи.

Основною тенденцією, що обумовлює розвиток світової економіки, в останні роки є підвищення рівня інтелектуалізації праці та поступове становлення “економіки знань”, під якою сучасні провідні науковці розуміють економіку, у якій домінуючим фактором є процеси накопичення та використання знань - спеціалізовані (наукові) знання стають найважливішим ресурсом, який разом із працею, капіталом та природними ресурсами забезпечує зростання та конкурентоспроможність економічної системи [1]. Із позицій теорії економіки знань стратегічно важливими для розвитку економіки є три сфери: наука, освіта й інформаційні технології [2].

Отже, створення ефективної інноваційної економіки потребує механізмів взаємодії держави, бізнесу, науки й освіти. Функціонування національної інноваційної системи потребує організації та стимулювання процесів оновлення технологій, передачі наукових розробок із сфери одержання знань у виробництво, що досягається за допомогою розвитку системи освіти, ринку інтелектуальної власності, створення інноваційної інфраструктури, фінансового та податкового стимулювання науково-технічної діяльності тощо. Саме результати науково-технічних досліджень та розробок вищих навчальних закладів можуть та мають стати невід'ємною частиною рушійного механізму інноваційних перетворень у реальному секторі економіки, засобом подолання кризи та формування нової економіки знань.

Співпраця освітньо-наукового сектору з бізнесом має сприяти і вирішенню назрілих ключових проблем: 1) необхідність пошуку додаткових джерел фінансування освітньо-наукового сектору; 2) високий рівень конкуренції вищих навчальних закладів та необхідність підвищення їх науково-дослідницького потенціалу.

На жаль, за останні роки зацікавленість реального бізнесу у результатах НДДКР освітньо-наукового сектору значно впали, знизилася й інноваційна активність самих вищих навчальних закладів. Відсутні механізми провайдингу результатів НДДКР, недостатнє інфраструктурне, нормативне та методичне забезпечення трансферу знань та технологій з освітньо-наукового сектору до реальної економіки. Все це значно ускладнює процеси трансферу знань та технологій, знижує рівень комерційного очікування бізнесу від співпраці з ВНЗ та гальмує інноваційний розвиток країни.

Отже, ключовими завданнями державної та регіональної стратегії інноваційного розвитку має стати активізація співпраці освітньо-наукового сектору, венчурного бізнесу та реального виробництва, а саме: 1) створення організаційних структур, що посилюють взаємодію учасників інноваційного процесу, поєднуючи науку, вищу освіту та виробництво; 2) визначення та обґрунтування ефективного механізму стимулювання комерціалізації наукових розробок, створення механізмів трансферу знань та технологій у виробництво, забезпечення прискореного впровадження наукових розробок. В умовах бюджетного дефіциту головним джерелом фінансування науки має стати саме підприємницький сектор, можливим також є фінансування освіти та науки у рамках роботи фінансово-інноваційних груп, однак це потребує окремого законодавчого регулювання.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Другов О.О. Інституційні чинники підвищення конкурентоспроможності економіки України // Економіка України. – 2008. - № 2(41). – С. 3-9.
2. Геец В. Социально-экономические трансформации при переходе к экономике знаний // Социально-экономические проблемы информационного общества / Под ред. проф. Л. Мельника. – Сумы: Университетская книга, 2005. – 430 с.

Стешенко М.П., студент  
ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України

Керівник - ст.викладач Мельниченко О.С.

### **Інноваційна спрямованість інвестицій**

Розвиток науково-технічного прогресу (НТП), що особливо прогресував останніми часами, спричинив нову хвилю інвестування в підприємства, установи та об'єднання, які займаються розробкою нових технологій, методів виробництва чи навчання і пошуком нових шляхів діяльності та вдосконалення наявних. Цей процес пов'язаний з такою сферою економічної діяльності, як інновації та їх роллю в залученні іноземних інвестицій у національну економіку.

Заходи державного регулювання інноваційної діяльності поділяються на прямі та непрямі. До перших зараховують адміністративно-відомчу (передбачає пряме дотаційне фінансування, згідно із законами про сприяння інноваціям) та програмно-цільову форму державного регулювання (передбачає контрактне фінансування).

Метою непрямих методів регулювання інноваційної діяльності є створення сприятливого загальногосподарського та соціально-економічного клімату. До цих методів входить лібералізація податкового та амортизаційного законодавства, запровадження спеціальних законодавчих норм щодо права на інтелектуальну власність, а також створення соціальної інфраструктури, яка охоплює формування єдиної інформаційної системи в межах країни.

Оцінюючи тенденції розвитку світового господарства дає підстави стверджувати, що основним завданням розвитку економіки України найближчим часом є трансформація моделі економічного зростання (перехід до інноваційного типу розвитку) і зміна характеру розвитку – з мобілізаційного на революційний з урахуванням глобальних змін на міжнародному рівні. Значення такої трансформації залежить від комплексу проблем, розв'язуваних у світі за допомогою інновацій. Насамперед це завершення структурної перебудови економіки і прискорення темпів економічного зростання, досягнення високої конкурентоспроможності на світовому ринку за допомогою забезпечення необхідних темпів відновлення продукції і технологій, збільшення експорту високотехнологічної продукції в його загальній структурі, поступове забезпечення необхідних темпів імпорту, ефективного використання всіх необхідних ресурсів.

Стратегію науково-технічного розвитку в Україні потрібно спрямувати на подолання технологічної багатокладності. Функцію формування умов максимального сприяння підвищенню пріоритетів науково-технічного розвитку повинен виконувати організаційно-економічний механізм реалізації пріоритетних напрямків НТП, що оптимально поєднає економічні і адміністративно-правові форми та методи державного регулювання.

На особливу увагу в цьому плані заслуговують галузі високих технологій в Україні - літакобудування, ракетобудування, суднобудування, телекомунікації, біотехнології та ін. Вони можуть стати базовими галузями складних виробничо-територіальних технологічних комплексів, що реально претендують на стійкий вихід на світовий ринок. Розвиток такого роду комплексів на чолі з підприємствами-лідерами повинен стати основним змістом цільових комплексних програм і загалом програми соціально-економічного розвитку України на перспективу.

Окрім зазначеного доцільно зосередитись на розробці програм підтримки венчурних фірм, передбачити законодавчо закріплене право користуватись досягненнями НДДКР суб'єктами інноваційної діяльності. Враховуючи зарубіжний досвід, необхідно зосередитись на створенні передумов для розвитку інноваційного бізнесу, зокрема через створення інноваційних банків, фондів, системи ринків цінних паперів, які мають забезпечити функціонування інноваційної діяльності на підприємствах і в такий спосіб збільшити обсяги інвестицій в економіку держави.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент. - К.: МП "ИТЕМ", ЛТД "Юнайтед Лондон Трейд Лимитед", 1995
2. Федоренко В.Г. Инвестиционный менеджмент. - К.: МАУП, 1999.
3. Федоренко В.Г. Инвестознaвство. - К.: МАУП, 2004.

**Тофтул Д.С.**, студент  
ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник - доц. **Исайко В.А.**

### **Проблеми управління фінансовим станом підприємства**

Однією із найважливіших проблем, з якою стикаються вітчизняні підприємства, є недостатня ефективність організації управління їхніми фінансовими ресурсами в умовах нестабільності розвитку економіки та кризи. З огляду на те, що фінансові ресурси є основним чинником економічного зростання, і, звідси, постає питання необхідності комплексної оцінки їх обсягу та структури. Через те, проблема правильного й ефективного проведення діагностики стану фінансового забезпечення розвитку підприємства є актуальною.

Стійкість фінансового стану підприємства характеризується системою фінансових коефіцієнтів. Вони розраховуються як співвідношення абсолютних показників активу і пасиву балансу. Аналіз фінансових коефіцієнтів полягає в порівнянні їхніх значень з базисними величинами, а також у вивченні їхньої динаміки за звітний період і за кілька років. Головна проблема в використанні аналітичних показників – пошук критеріїв, з граничними значеннями яких ці коефіцієнти можна порівнювати. Крім того, на сьогоднішній день розроблено велику кількість різних коефіцієнтів, які відображають різними кількісними способами одні і ті самі величини. Однак, для них характерна відсутність зв'язку одного з одним, їх відносна ізольованість, різні рівні їх критичних значень, та неможливість їх порівняння.

Формами прояву фінансової нестабільності є низка явищ, які взаємопов'язані між собою, та, безперечно, впливають на фінансові показники діяльності підприємства. Динаміка кожного з них, окремо від інших, не завжди свідчить про позитивні чи негативні моменти у діяльності підприємства, оскільки може бути викликаною чи навіть спровокованою суб'єктивними обставинами. Тому, особливої актуальності набуває проблема розробки комплексного підходу до управління фінансовими показниками діяльності підприємства як у поточному, так і в перспективному періодах.

Проблемам оцінки та аналізу окремих фінансових показників діяльності підприємства присвячена значна кількість науково-практичних розробок вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків. Тоді як комплексних методик, які б враховували всі аспекти на напрями діяльності підприємства і показники, що їх характеризують у тому чи іншому періоді, майже не існує. А ті методики, які розроблені, як правило, стосуються або окремого напрямку діяльності, окремого об'єкта управління (складової фінансового стану), або носять регіональний чи галузевий характер.

Нехтування проблемами формування та ефективного управління фінансовими показниками діяльності, ігнорування світовим досвідом управління ними на рівні господарюючого суб'єкту може надто дорого кошту-

вати підприємству. Виникнення проблеми у цьому напрямку може призвести не тільки до збитків, що зменшує поточний фінансовий результат господарювання, але й до більш вагомих наслідків – втрати іміджу та конкурентних переваг, періодичної або стійкої неплатоспроможності, часткової або повної втрати власного капіталу і навіть банкрутства підприємства.

Метою управління фінансовими показниками діяльності підприємства, є отримання ключових параметрів, які дають об'єктивну та всебічну оцінку його фінансово-господарської діяльності і фінансового стану, дозволяють визначити не лише конкретні шляхи покращення організації фінансової роботи на підприємстві, але й забезпечити інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність на ринку.

Подоланню проблем фінансово-господарської діяльності та управління фінансовим станом буде сприяти введення в практику і забезпечення дієвості механізму комплексного управління фінансовими показниками діяльності підприємств. При цьому одним з головних завдань є підвищення точності, гнучкості та оперативності управління ними.

Зазначимо, що у цьому напрямку проводиться досить багато наукових досліджень, але процес створення та використання методів моделювання при управлінні фінансовими показниками діяльності підприємств відбувається досить повільно.

Для оцінки фінансового стану підприємства необхідно використовувати весь комплекс методів фінансового аналізу. Але всі відомі методики проведення фінансового аналізу базуються на використанні досвіду зарубіжних країн і при практичному їх застосуванні виникають певні неузгодження. Тому існує необхідність розробки методичного підходу щодо визначення загальної оцінки фінансового стану, яка б базувалася на вітчизняних стандартах обліку і звітності та враховувала особливості розвитку економіки України з метою виходу підприємств зі світової кризи та прогнозування ймовірності його банкрутства.

Таким чином, діагностика фінансових результатів дозволяє на основі системного підходу одержувати достовірну і повну інформацію, яка служить базою для розробки та ухвалення ефективних управлінських рішень.

На основі отриманих даних, управлінці ухвалюють рішення щодо досягнення поставлених завдань, основними з яких є: підтримування поточної та довгострокової платоспроможності підприємства; зростання рентабельності власного капіталу, забезпечення фінансовими ресурсами процесів розширеного відтворення.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Савицкая Г.В. Экономический анализ. – М.: Новое знание, 2004. – 640 с.
2. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз. – Львів: Новий Світ, 2006. – 344

**Холостенко Т.В.,**  
магістрант ПНПУ імені  
К.Д.Ушинського

Керівник – проф. Гладкова В. М.

### **Особливості професіоналізації тренера-викладача дитячо-юнацької спортивної школи, як керівника спортивного колективу**

Останнім часом виникла гостра потреба внесення змін до чинного законодавства України у галузі розвитку фізичної культури та спорту, тому курс незалежної держави у галузі розвитку фізичної культури та спорту був визначений та затверджений Конституцією України. Спираючись на основні положення цього напрямку, була розроблена загальнодержавна стратегія розвитку фізично культури та спорту в Україні. Зміни у законодавстві надають працівникам дитячо-юнацьких спортивних шкіл певні повноваження, з одного боку, та передбачають підвищені вимоги до їх фізичних, розумових, психологічних, морально-етичних, професійних та інших якостей - з другого. Вони також потребують нових підходів до навчально-тренувального процесу у спортивних школах, іншої професійної підготовки та вищого професійного рівня, гнучкості, ініціативності, цілеспрямованості тренерсько-викладацького складу дитячо-юнацьких спортивних шкіл (ДЮСШ). Зміни визначають, стимулюють та заохочують розвиток професіоналізму у галузі фізичної культури та спорту взагалі та тренерів-викладачів (тренерів) у ДЮСШ, зокрема.

Об'єкт дослідження: Професійна діяльність тренерів ДЮСШ.

Предмет дослідження: Особливості професіоналізації тренера КПНЗ „ДЮСШ” як керівника спортивного колективу.

Мета дослідження: проаналізувати рівень професіоналізму тренерів ДЮСШ, підпорядкованих управлінню з фізичної культури та спорту Одеської міської ради, та накреслити шляхи удосконалювання їх управлінської майстерності.

Для стимулювання розвитку професіоналізму у тренерів ДЮСШ, надбання професійних знань, вмінь та засвоєння норм і еталонів професії Міністерство України у справах молоді та спорту розробило систему оплати праці на основі Єдиної тарифної сітки.

Особливість розвитку професійної діяльності тренера ДЮСШ закладена у шляхах входження у професію:

Традиційний - За покликанням – Спортсмен-тренер.

Необхідно зазначити ще одну особливість розвитку професійної діяльності – це отримання кваліфікаційних категорій та подальшого зростання як керівника спортивного колективу.

У підпорядкуванні управління з фізичної культури та спорту Одеської міської ради знаходяться 15 ДЮСШ, три з яких - спеціалізовані Олімпійського резерву. У КПНЗ „ДЮСШ” станом на 01.11.2009 р. працює 245 тренерів.



Проведений аналіз тарифікаційних списків станом на 01.11.2009 р. 15 ДЮСШ м. Одеси, три з яких - спеціалізовані Олімпійського резерву, наочно відображає професійний рівень тренерів закладів.

Усі 245 тренерів-професіоналів і мають певний рівень професіоналізму. З них 43 % - розпочали своє професійне зростання шляхом "Спортсмен-тренер", 58% - мають найбільш високий професійний рівень, мають вищу спеціальну профільну освіту (2 категорія) та досягли у професійній діяльності результатів, 5% досягли найвищих результатів у професійній діяльності, вершин „акме”, отримали почесні звання.

Аналіз рівня професіоналізму тренерів КПНЗ „ДЮСШ” показав, що їх стан мотиваційної та операційної сфер можна розглянути у розрізі груп критеріїв, які поділяються на результативні і процесуальні, об’єктивні і суб’єктивні, якісні і кількісні.

Усі 245 тренерів-викладачів з видів спорту, використовують прийняті в Україні методи, способи, технології (процесуальні критерії), окрім цього, всі вони освоїли норми, еталони професії, досягли в ній певної майстерності (нормативні критерії). З них: 141 % - відповідають об’єктивним, результативним, індивідуально-варіативним, прогностичним критеріям, критеріям особистого рівня та професійної здатності до навчання. 5% - суперпрофесіонали, творчі тренери, які досягли вершин («акме»), відповідають критеріям творчості, соціальної активності, професійної прихильності, якісним та кількісним критеріїв.

Проте, існують певні прогалини у розвитку управлінських якостей тренерів, про що свідчать результати опитування.

Тому для зазначеної категорії можна рекомендувати наступне:

1. розробка акмеограми тренера-менеджера як індивідуальної траєкторії особистісно-професійного самовдосконалення (ОПС) на шляху до власного „акме”;
2. укладання авторської системи професійного самозростання (АСПС);
3. реалізація АСПС;
4. здійснення акмеологічного супроводу процесу ОПС.

**Кубликова О.В.**, студентка  
ОРИГУ НАГУ при Президенте Украины  
Руководитель: Исайко В.А., доцент

### **Анализ влияния монетарной политики на эффективность экономической деятельности Украины.**

Сначала хотелось бы остановиться на утверждениях об отсутствии в Украине жесткой монетарной политики. Такого рода утверждения - попытка оправдать неудавшуюся кредитно-денежную политику, проводившуюся в Украине по монетаристским рецептам. Как только становится очевидным провал этой политики, монетаристы сразу заявляют, что что-то делалось не так, вплоть до заявлений об отсутствии реформ. Мне кажется, что цель такой политики - ликвидировать независимость украинской национальной валюты, а следовательно - экономической политики в целом.

Основные составляющие жесткой монетарной политики - сдерживание роста денежной массы и поддержание искусственно завышенного номинального обменного курса национальной валюты. Современный уровень монетизации является очень низким по сравнению не только с развитыми странами, но и со странами с переходной экономикой. Аналогичный показатель наблюдается лишь в странах, также проводивших жесткую монетарную политику - России и Молдове.

Прежде чем обсуждать возможность продолжения жесткой монетарной политики и ее влияние на процессы образования и использования капиталов, следовало бы определиться с тем, чем же она является для государства.

Важнейшая характеристика экономической системы, отражающая ее насыщенность ликвидными активами, которые способны эффективно выполнять такие функции, как средство обращения и платежа, является уровень монетизации экономики. Как правило, этот показатель вычисляется как отношение среднегодового объема широкой денежной массы к номинальному ВВП, созданному в том же году и называется коэффициент монетизации.

Многочисленные научные исследования показывают наличие устойчивой связи между коэффициентом монетизации и уровнем развития экономической системы. Поэтому данный показатель является важным индикатором оценки возможности экономического роста, отражающий скорость обращения денежной массы и интенсивность использования тех или иных ликвидных активов в расчетах и платежах.

*Табл.1 – Коэф-т монетизации экономики отдельных стран мира(в % на кон. г.)\**

Страны	Годы	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Япония		242	225	208	210	208	207	204	201
Китай		124	128	13	143	142	143	148	146
Канада		71	114	153	148	143	145	153	144
США		69	72	74	74	73	73	75	79
Бразилия		43	45	44	44	46	50	54	59
Украина		19	22	29	36	36	44	48	55

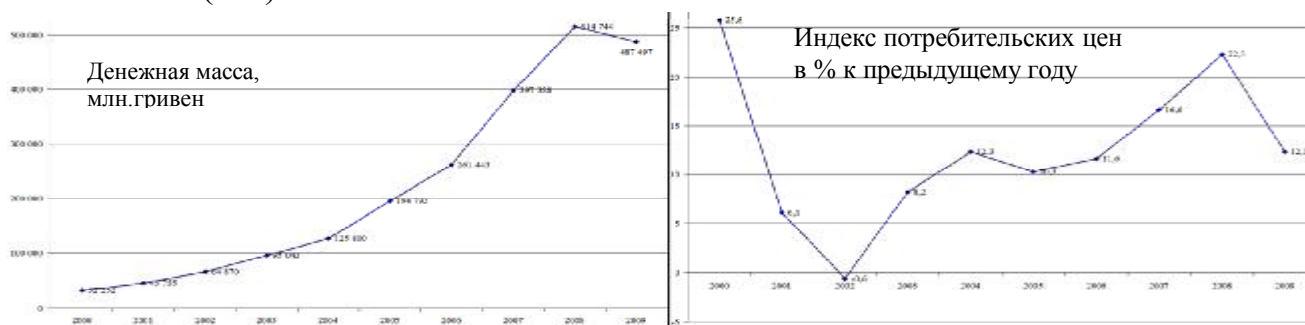
Как показывает мировой опыт, экономический рост и предложение денег связаны многосторонним механизмом. Динамика роста денежной массы не должна сковывать экономическую деятельность хозяйствующих субъектов и подрывать денежную базу налоговых и бюджетных потоков. Согласно имеющимся научным исследованиям зарубежных и российских ученых, относительно оптимальным уровнем монетизации экономики может быть показатель, составляющий не менее половины ВВП.

В целом коэффициент монетизации и скорость денежного обращения характеризуют степень доверия экономических агентов к национальной денежной единице и денежной системе. В качестве одного из инструментов повышения уровня монетизации экономики традиционно используется эмиссионный механизм.

Проблема монетизации экономики Украины на начальном этапе развития государства состояла в том, чтобы согласовать объем денежного оборота и размеры товарного предложения. Однако в связи с финансовым кризисом, ценовая инфляция существенно обгоняла возможности реального предложения товаров, а влияние государства на денежный оборот с использованием чисто монетарных инструментов было неэффективным.

Важно подчеркнуть, что инфляция в современной Украине не носит монетарного характера, т.е. напрямую не связана с увеличением денежной массы, а вызвана отсутствием реальной конкуренции и высоким уровнем монополизации многих товарных рынков и, прежде всего, сферы энергетики, транспорта, строительства, производства продуктов питания, розничной торговли и др.

Сравнительный анализ динамики изменения денежной массы и инфляции в Украине в период 2000 - 2009 гг. наглядно свидетельствует об отсутствии прямой зависимости роста потребительских цен от темпов увеличения денежной массы (M2).



Низкие значения коэффициентов монетизации экономики Украины и не слишком высокие скорости денежного обращения свидетельствуют о слабом доверии экономических агентов к национальной денежной системе, что, как правило, является неизбежным следствием высокой инфляции, что подтверждается состоянием украинской экономики.

Денежная политика властей искусственно замораживает нынешнюю структуру украинской экономики. Недостаток денег и слишком дорогой кредит не дают развивать производство и насыщать рынок товарами. В свою очередь, это ведет к снижению темпов экономического роста и ускорению инфляции.

**Афоина Е.А.,**  
студентка ОРАГС

Руководитель – доц. Гайдамакина И.В.

### **Использование метода анализа иерархий для определения приоритетного инвестора кредитной программы**

Пре реализации многих социально-экономических проектов предприятия и организации (особенно находящиеся в стадии активного развития) оказываются в ситуации необходимости получения банковской финансовой поддержки на условиях кредитования. При этом перед ними встает вопрос об оценке потенциального кредитора по критериям доступности получения кредита, снижения расходов по обслуживанию кредита, надежности и безопасности банка-партнера.

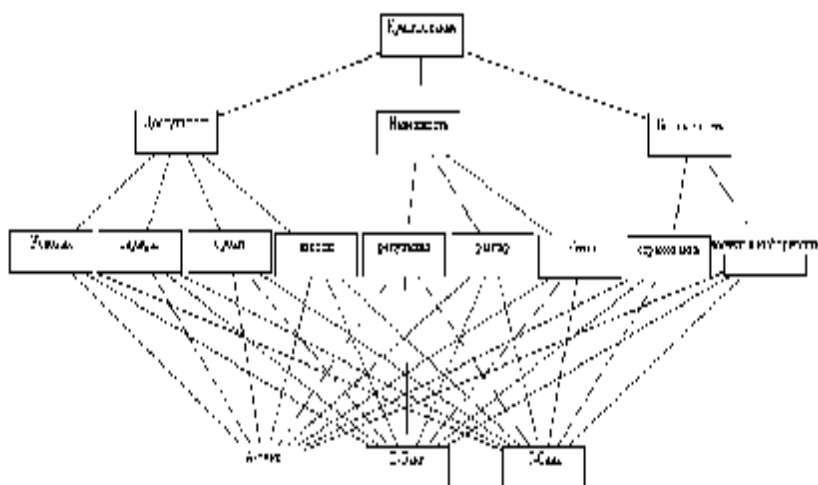
Важным элементом процесса принятия решения о выборе инвестора кредитной программы является умение структурировать информацию и определять наиболее важные приоритеты, влияющие на принимаемое решение. Процесс принятия решения в данной ситуации может опираться на использование метода анализа иерархий. Метод анализа иерархий (МАИ), основан на теории иерархических систем и обратно симметрических матриц и позволяет «преобразовывать» качественные субъективные суждения эксперта в количественные отношения между приоритетами критериев, акторов, их целей, альтернатив оценок, сценариев развития событий, которые носят объективный характер [1]. Кроме того, МАИ учитывает психологические особенности поведения человека в процессе принятия решения [2].

Первым этапом МАИ, полностью зависящим от лица принимающего решение, является выявление целей, проблем и формирование критериев управленческой задачи. Второй этап формирования решений (поиск возможных вариантов решений) и частично третий этап (сопоставление вариантов и выбор окончательного решения) выполняются с применением математических алгоритмов. На базе алгоритмов МАИ разработана компьютерная экспертная система, поддерживающая принятие решений в условиях неопределенности, получившая название EXPERT DECIDE.

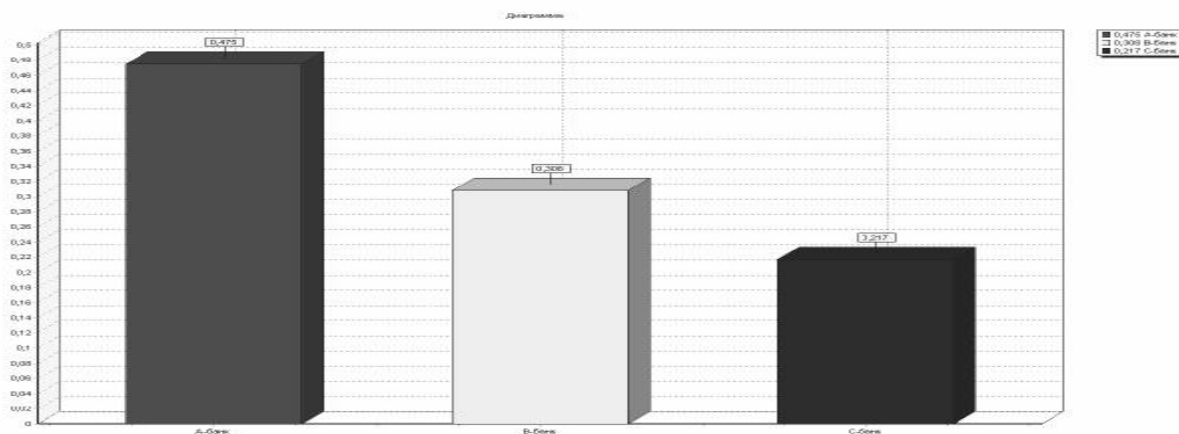
Рассмотрим реализацию метода МАИ на примере выбора возможного инвест-банка из перечня нескольких банков (А-банк, В-банк, С-банк).

Для оценки его кредитного потенциала может быть составлена иерархия, представленная на рисунке 1.

В качестве критериев первого уровня можно рассмотреть критерии доступности получения денежных средств, надежность банка-инвестора, безопасность работы с данным банком. Критериями второго уровня выступают соответственно 1.1 условия получения кредита, 1.2 тарифы (ставки кредитов), 1.3 сроки погашения, 1.4 льготы кредитования, 2.1 репутация банка, 2.2 размер банка, 2.3 рейтинг, 3.1 страхование, 3.2. доступ к информации.



После проведения сравнительного анализа критериев первого, второго уровня и сравнения альтернатив по критериям второго уровня в автоматическом режиме получена диаграмма, представленная на рисунке 2.



В соответствии с проведенным анализом в качестве инвестора кредитной программы наиболее предпочтителен А-банк (весовой приоритет 0,475 что превышает оценку С-банка (0,2170 почти в 2 раза).

## ЛИТЕРАТУРА

1. В. А. Иванов, В.Г. Шуметов, Ф. Г. Милых, Л. М. Лазарева, Пикин С. М. Теория и практика принятия решений в экономике и управлении экспертными методами.- ИИЦ МГУДТ, 2003.- 186 с.
2. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий.- М: Радио и связь, 1993.

**Колосова Н.В.,**  
студентка ОНПУ  
керівник – проф. Востров Г.М.

## **Проблеми формування інноваційної інфраструктури України**

Останніми роками в наукових колах, на сторінках періодичної економічної літератури та на інтернет-ресурсах ведеться багато розмов про необхідність створення єдиної національної інноваційної системи України; прийнятий ряд законів, інших нормативних актів та розроблені стратегії розвитку на загальнонаціональному та регіональному рівнях.

Але виникає проблема практичного впровадження розроблених програм інноваційного розвитку в реальний сектор економіки. Однією з основних причин зазначеного явища є відсутність чіткого визначення нормативно-правовими актами України всіх елементів ринкової інноваційної інфраструктури, що можуть бути за призначенням віднесені до групи об'єктів підтримки інноваційної діяльності, та загальноприйнятого визначення або сталої класифікації технопарків.

Технопарками оголошуються підприємства, в яких працюють десятки і більше людей, використовуючи вже досить розроблені та налагоджені технології.

У надрах деяких науково-дослідних інститутів трапляються по-підприємницькому налаштовані люди, які прагнуть розпочати бізнес, побудований на науковому досвіді. Проте через відсутність справжніх технопарків вони фактично займаються прихованою комерцією на робочих місцях, маскуючи свою діяльність під науку й використовуючи інфраструктуру інститутів не за призначенням.

Це, у свою чергу, породжує дисбаланс у взаємодії держави, безпосередньо зацікавленої у зростанні інновацій, які підвищують соціально-економічне благополуччя громадян і служать стимулятором темпів економічного росту країни в цілому, системи освіти в особі вищих учбових закладів як джерела інноваційних ідей, і бізнесу як інвестора інноваційних розробок.

Тому першочерговою задачею є саме формування розвиненої ефективною інфраструктури, яка б у подальшому забезпечила сталий соціально-економічний розвиток нашої держави та підвищила б її міжнародний імідж.

Проаналізувавши механізм розробки та комерціалізації інновацій у провідних економіках країн світу, таких як США, Германия, Японія, Франція, Великобританія, я зробила висновок, що найбільш наближеною до українських умов з історично-економічної точки зору є австрійська система підтримки інновацій.

Отже, змодулюємо державну економічну політику України за допомогою досвіду Австрії.

Державна економічна політика повинна формуватися і реалізуватися в рамках загальної політики уряду, виходячи з ринкової моделі розвитку економіки країни та з урахуванням переважання у промисловості дрібних і середніх підприємств і в руслі концептуальних підходів ЄС.

Модель передбачає відмову від секторно-галузевого принципу прямої фінансової підтримки виробничих підприємств і втручання держави в їх господарську діяльність, як малоефективного, високовитратного і такого, що породжує структурні дисбаланси.

Процес закриття нерентабельних підприємств (зокрема, в добувній промисловості) має здійснюватися поетапно та за державної підтримки вирішення соціальних проблем працівників, що вивільнюються.

Наступним етапом є створення системи спеціальних інвестиційних фондів, діяльність яких реалізується через механізм банківського кредитування.

Фонд розвитку економіки відповідальний за розвиток перспективних галузей економіки, сприяння розширенню потужностей експортоорієнтованих підприємств, упровадження нових технологій (включаючи використання вторинних ресурсів), сприяння розвитку регіонів і створення закордонних філій.

Фонд поліпшення структури економіки: стимулювання діяльності середніх і малих підприємств при розробці ними нових технологій, проведенні заходів щодо раціоналізації виробництва, створенні нових виробничих потужностей у перспективних галузях. Можливими пріоритетними сферами використання засобів є енергозбереження, мікроелектроніка, медицина та фармацевтика, туризм і сектор послуг.

Фонд стимулювання наукових досліджень і конструкторських розробок надає засоби для перспективних наукових досліджень і конструкторських розробок в промисловості.

Фонд стимулювання розвитку нової техніки і технологій: сприяння розвитку мікроелектроніки, сучасних інформаційних систем, біотехнології, генетики, авіації, виробництва нових матеріалів, підтримки заходів щодо охорони навколишнього середовища.

Фонд стимулювання інвестицій в області охорони навколишнього середовища і водного господарства: фінансування заходів щодо охорони навколишнього середовища, а також для підтримки вкладення коштів у водопостачання, очищення і відведення стічних вод на виробничих підприємствах.

Фонд гарантування кредитів: стимулювання довгострокових інвестиційних проектів, придбання пайової участі у виробничих підприємствах, проведення заходів щодо охорони навколишнього середовища.

Проблемами реалізації даної моделі в Україні є необхідність перегляду державної кредитно-фінансової системи та чіткого слідування пріоритетним напрямкам економіки.

На мою думку, важливо відмовитися від значних обсягів експорту сировини, сконцентруватися на виготовленні на її основі якісної продукції, що само собою зумовить потребу в новій техніці та технологій для її виробництва, а, отже, прискорить формування інноваційної інфраструктури.

**Зайцева Д.Д.**, студентка  
ОРИГУ НАГУ  
при Президенте Украины  
Руководитель – Макарова И.О.

## **Электронная коммерция как предпринимательская деятельность**

В последнее время Интернет технологии стали все чаще использоваться для продажи и продвижения различных видов товаров и услуг. Одной из наиболее активно развивающихся отраслей сегодня являются информационные технологии. Особое место занимают Интернет технологии, которые находят много нетрадиционных применений.

Электронная коммерция (e-commerce) — термин, используемый для обозначения коммерческой активности в сети Интернет. Обеспечивает возможность осуществления покупок, продаж, сервисного обслуживания, проведения маркетинговых мероприятий путём использования компьютерных сетей. Электронная коммерция — предпринимательская деятельность по осуществлению коммерческих операций с использованием электронных средств обмена данными. Электронная коммерция включает в себя не только on-line транзакции. В область, охватываемую этим понятием, необходимо включить и такие виды деятельности, как проведение маркетинговых исследований, определение возможностей и партнеров, поддержка связей с поставщиками и потребителями, организация документооборота и пр. Таким образом, электронная коммерция является комплексным понятием и включает в себя электронный обмен данными как одну из составляющих.

Самыми распространенными системами электронной коммерции являются:

1) Системы управления закупками (e-procurement) – предоставляет возможность опубликовать потребности в материально-технических ресурсах, поиска поставщиков, получения от них коммерческих предложений, организации трендов, конкурсов и т.д.;

2) Системы полного цикла сопровождения поставщиков SCM – позволяет предприятиям передать субподрядчикам требования и техническую документацию, планировать общие производственные графики для оптимизации использования производственных и складских мощностей и снижения общих издержек;

3) Системы управления продажами – предназначением является оптимизации работы с дилерской сетью и конечным потребителем продукции предприятия, снижение издержек на логистику и документооборот, повышение качества обслуживания клиентов и т.п.;

4) Системы полного цикла сопровождения клиентов CRM – позволяет консолидировать информацию о клиенте и сделать ее доступной для всех подразделений компании;

5) Отраслевые (вертикальные) электронные торговые площадки;

6) Электронные рынки или многоотраслевые торгово-закупочные площадки.



По объектам и субъектам деятельности выделяют: B2B (бизнес — бизнесу), B2G (бизнес — государству), B2C (бизнес — клиенту), C2C (клиент - клиенту), G2B (государство — бизнесу). При этом существуют ещё разновидности: бизнес — администрации, администрация — бизнесу — это соответственно равно B2A и A2B.

#### Преимущества электронной коммерции

##### Для компаний

1. Глобальное присутствие. Рамки электронной коммерции определяются не национальными границами, а распространением сети Интернет в мире. Это позволяет даже мелким компаниям заниматься бизнесом в мировом масштабе.
2. Персонализация продаж. С помощью средств электронной коммерции компании могут получать информацию о запросах и требованиях каждого индивидуального заказчика и автоматически предоставлять товары и услуги, соответствующие их требованиям.
3. Увеличение конкурентоспособности. Компании используют технологии электронной коммерции для «приближения к заказчику». Они предлагают расширенную предпродажную и послепродажную поддержку, быстро могут реагировать на претензии клиентов.
4. Снижение издержек. Заключение сделки электронным путем уменьшает затраты на обслуживание. Это влечет за собой снижение цен для заказчиков.
5. Быстрая реакция на спрос. Компании приспосабливаются к требованиям потребителей, могут быстро реагировать на их запросы и осуществлять «обратную связь».

##### Для клиентов (потребителей)

1. Глобальный выбор. Заказчики получают возможность выбора товаров и услуг из всех представленных мировых поставщиков.
2. Возможность быстрого сравнения предложений и обмена информацией с другими пользователями.
3. Снижение цен. Потребители могут приобретать товары, услуги, информацию по более низким ценам.
4. Удобство осуществления операций. Возможность заказывать товары и осуществлять сделки в удобное для клиентов время.

Развитию электронной коммерции послужило все большее распространение широкополосного доступа в Интернет и растущая мощность компьютера. И теперь электронная коммерция доступна для фирм любого масштаба.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Кобелев О. А. Электронная коммерция: Учебное пособие/Под ред. С. В. Пирогова.- 3-е изд.,- М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2008. — 684 с.
2. Царев В. В., Кантарович А. А. Электронная коммерция: Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2002. – С. 320.

**Освіцінська А.П.**, студентка  
ОРІДУ НАДУ  
при Президентові України  
Керівник –доцент Майданюк С.І.

### **Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні.**

Головним напрямком політики ринкової трансформації економіки України є створення умов становлення та розвитку національного підприємства, у першу чергу малого і середнього бізнесу. Його місце і роль у структурі ринкової економіки визначаються тим, що цей бізнес становить основу дрібного виробництва. Він відіграє важливу роль у процесі формування ринкової конкуренції рівноваги цін, забезпеченні зайнятості населення, заповнює ринкові "ніші", непривабливі для великих підприємств. Незважаючи на те, що малі і середні приватні підприємства постійно стикаються з проблемою захисту своєї економічної незалежності<sup>1</sup>, як дрібні суб'єкти ринку мають досить нетривалий термін ділового існування, в той же час добрих результатів вони досягають саме в співробітництві з іншими компаніями.

Особливе значення малого і середнього бізнесу виявляється під час перехідного періоду до ринкової економіки в стимулюванні структурної перебудови економіки, формуванні нового соціального прошарку підприємців-власників як соціальної бази ринкової трансформації економіки, які забезпечують стабільність суспільства і гарантії незворотності руху до ринку. В умовах прискорення інституціональних перетворень в економіці України, де базовими є радикальні зміни у відносинах власності, формування приватного сектора з критичною масою, що надавала б йому сили реально конкурувати з державними підприємствами, створення ринкових механізмів саморегулювання економічних процесів тощо.

Становлення, функціонування і розвиток підприємництва в Україні відбувається не в соціальному вакуумі й ґрунтується не на абстрактному суспільному базисі. Ці процеси здійснюються в конкретному суспільному контексті й під впливом конкретно-історичних умов, які, з одного боку, сприяють розвитку, а з іншого - гальмують їх. У свою чергу підприємництво як соціальне явище не тільки піддається впливу суспільних процесів, але й саме торкається цих процесів, що також впливає, видозмінює, трансформує їх. Розгляд проблем підприємництва в контексті суспільних, насамперед політико-економічних, відносин, що створюють соціальне середовище його буття, дозволяє говорити про перспективний простір наукових досліджень щодо сутності підприємництва, нового для незалежної України суспільного явища; як реального конкурента державного господарювання; ефективного пошуку адекватних політико-правових механізмів забезпечення його всебічного розвитку тощо.

Останніми роками в Україні прийнято ряд важливих рішень щодо державної політики як у сфері підприємництва в цілому, так і малого бізнесу. Кабінетом Міністрів України затверджено Концепцію державної політики розвитку

малого підприємництва, головною метою якої є досягнення належного рівня координації діяльності органів виконавчої влади, пов'язаної із забезпеченням розвитку цього сектора ринкової економіки. У Концепції визначено стратегічні напрямки державної підтримки та регулювання малого бізнесу. Передбачено здійснення цілого комплексу конкретних заходів з питань формування правової бази малого підприємництва, вдосконалення фінансово-кредитної підтримки, забезпечення матеріально-технічних та інноваційних умов розвитку малих підприємств, стимулювання зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів малого підприємництва інформаційного та кадрового забезпечення бізнесу.

Негативно впливають на розвиток малого бізнесу такі стримуючі фактори, як загальний спад вітчизняного товарного виробництва, зростання цін, інфляція, низький рівень платоспроможності населення, рекет, корупція тощо.

Основними напрямками дальшого розвитку малого підприємництва в Україні в найближчій перспективі є:

- Формування належної законодавчої бази, сприятливої для розвитку малого бізнесу; вдосконалення фінансово-кредитної підтримки;
- Забезпечення матеріально-технічних та інноваційних умов розвитку малих підприємств; інформаційне та кадрове забезпечення бізнесу;
- Стимулювання зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів малого підприємництва.

Винятково важливою проблемою є питання поліпшення доступу до зовнішніх джерел фінансування, створення сприятливих умов для залучення іноземного капіталу в сфері малого підприємництва, що передбачає створення та підтримку регіональних бізнес-центрів, бізнес-інкубаторів, технопарків тощо, формування сітки фінансово-кредитних установ, інвестиційних та інноваційних фондів.

Взагалі розвиток малого підприємництва - важлива економічно-політична проблема, розв'язання якої потребує цілісної системної методології розвитку малого підприємництва з точки зору як бюджету і податків, так і ставлення держави до малого бізнесу.

Отже, підприємство є основною ланкою. Де відбувається ринкова трансформація економіки. Воно являє собою виробничо-технологічну, організаційну й економічну єдність.

І, все ж таки, не зважаючи на ці та багато інших проблем, які стоять на заваді розвитку економіки України, відбуваються деякі позитивні зрушення в результаті яких проходить поступове пристосування людей до ринкової економіки.

## **ЛІТЕРАТУРА**

1. Економіка підприємства: Навч. Посіб./під ред. С.Ф.Покропивного.- Вид.2-ге,перероб.та доп.-К.:КНЕУ,2001.-528с.
2. Зайцев Н.Л. Економіка організацій.-М.:”Екзамен”,2000.-768с.

Зайцева Д.Д., студентка  
ОРИГУ НАГУ  
при Президенте Украины  
Руководитель – Доц. Исайко В.А.

### **Теневые схемы легализации доходов**

Параллельно с глобализацией развиваются процессы, неблагоприятно влияющие на рост национальных экономик. Теневой сектор типичен сегодня для большинства государств, в том числе и для Украины.

Теневая экономика – это экономика, функционирующая вне правового поля. Ее основным признаком можно считать уклонение от официальной регистрации коммерческих договоров или умышленное искажение их содержания при регистрации. Теневая экономика обладает следующими признаками: всеобщностью, целостностью, связью с внешней средой, структурностью, способностью к самоорганизации и непрерывному развитию.

На сегодняшний день в Украине, по оценкам экспертов, от 40 до 60 % национального дохода производится в теневом секторе.

Согласно Закону Украины «О предотвращении и противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем», легализация (отмывание) доходов - совершение действий, определенных статьей 2 этого Закона, с целью предоставления правомерного вида владению, пользованию или распоряжению доходами или действий, направленных на утаивание источников происхождения таких доходов. К легализации (отмывание) доходов этим Законом относятся действия, направленные на утаивание или маскировку незаконного происхождения средства или другого имущества или владения ними, прав на такие средства или имущество, источника их происхождения, местонахождение, перемещение, а так же обретение, владение или использование средства или другого имущества, при условии осознания лицом, что они были доходами.

Для того чтобы денежные средства или иное имущество, полученные нелегально, могли быть пущены в дальнейший оборот без опасности быть разоблаченными, необходимо приобретение легального прикрытия, что достигается различными способами.

Существуют следующие модели легализации денежных средств: двухфазная, трехфазовая, четырехфазовая, четырехсекторная.

Наиболее распространенной является трехфазовая модель.

Существует множество схем легализации доходов и их модификаций.

FATF выделяет несколько общепринятых видов схем, которые можно идентифицировать как отмывание денег:

- Нелегальные системы переводов;
- Нелегальные расчетные центры;
- «Стиральные машины» на фондовом рынке;
- Покупка драгоценных камней и благородных металлов;
- Перевод денег в оффшоры.

Большую роль в легализации доходов играют оффшорные зоны и иные страны с мягким налоговым режимом и слаборазвитой системой финансового контроля. В соответствии с распоряжением № 419-р “О перечне стран (территорий), которые не принимают участия в международном сотрудничестве в сфере предотвращения и противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансировании терроризма” к таким странам были отнесены следующие: Гватемала, Египет, Индонезия, Мьянма, Науру, Нигерия, Острова Кука, Филиппины. В последнее время контроль над операциями в оффшорных компаниях усиливается, поэтому для прикрытия оффшорной деятельности используются зарубежные компании. Например, внешняя компания заключает с оффшорной компанией соглашение о ведении дел в ее интересах и по поручению. Сделки заключаются внешней компанией от своего имени, но в пользу оффшорной компании. Валовой доход от деятельности стороны-нерезидента начисляется на банковский счет внешней компании, а затем переводится стороне-нерезиденту за минусом комиссионных.

С помощью отмывания доходов, полученным преступным путем, придается вид законных средств, чтобы в дальнейшем внедрить их в экономические и финансовые структуры государств. Поэтому борьба с отмыванием денег признается практически всеми развитыми странами в качестве одного из важнейших средств противодействия организованной преступности.

Хотя эволюция теневой экономики и предполагает гибель, но на практике полностью избавиться от теневого сектора экономики невозможно, можно только снизить ее уровень.

В структуре системы контроля над отмыванием "грязных" денег выделяют два взаимосвязанных механизма, согласованное функционирование которых обеспечивает относительно эффективное противодействие рассматриваемым процессам: механизм уголовно-правового контроля и механизм финансового контроля.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Венская конвенция ООН «О борьбе против незаконного оборота наркотических средств и психотропных веществ» от 19 декабря 1988 года.
2. Голованов Н.М., Перелисков В.Е., Федеев В.А. Теневая экономика и легализация преступных доходов. – СПб.: Питер, 2003. – 303с.: ил. – (Серия «Закон и практика»)
3. Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом» від 28.11.2002 № 249-IV
4. Конвенция Совета Европы № 141 "Об отмывании, выявлении, изъятии и конфискации доходов от преступной деятельности" от 8 ноября 1990 года.
5. Литвиненко А.Н., Ковалева Е.Ю. Легализация (отмывание) доходов, полученных преступным путем: Учебное пособие в схемах. – СПб.: Знание, ИВЭСЭП, 2004. – 62с.

## СЕКЦІЯ 2

### СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ

**Яворська Т.М.,**  
економіст ОНПУ

Керівник – Бельтюков Є.А., д.е.н., проф.

#### **Мотивация труда как основа развития предприятия**

Как известно, уровень жизни в государстве определяется состоянием национальной экономики. Именно то, как качественно и насколько продуктивно люди работают, определяет их благосостояние и благосостояние всего общества в целом. В этой связи проблема стимулирования эффективной производственной деятельности в стране, на предприятии и на каждом рабочем месте является весьма актуальной на данном этапе развития Украины. Таким образом, мотивация труда является одним из факторов, определяющим текущее и перспективное развитие государства. Отсутствие приемлемого механизма мотивации труда сотрудников ведет к утечке квалифицированных кадров во многих компаниях. Материальное вознаграждение за профессиональные успехи должно носить систематический характер и основываться на ясных объективных критериях. Даже благополучные компании постоянно испытывают трудности, связанные с уходом грамотных и инициативных специалистов. Это свидетельствует о недостаточной проработке методики мотивации их профессионализма.

Целью нашей работы является: опираясь на опыт развитых стран мира, и учитывая специфику украинской экономики и украинского менталитета, разработать приемлемую модель механизма мотивации деятельности в рыночных условиях хозяйствования.

Важное значение имеет исследование информационной базы включающей нормативно-законодательные акты Украины, которые регулируют вопросы управления персоналом и мотивации труда, исследования отечественных и зарубежных ученых, материалы различных публикаций. Данные государственного комитета статистики Украины, ресурсы глобальной информационной среды - Интернета.

В результате рассмотрения результатов выяснилось, что материальная заинтересованность остается одним из основных стимулов трудовой активности, и именно это выделили респонденты в качестве самого значимого мотива. На втором месте оказались такие мотивы, как желание спокойно работать (условия безопасности в работе и социальный комфорт), на третьем месте оказались хорошие отношения со стороны коллег. Четвёртое место занимает удовлетворение от хорошо выполненной работы. Пятое место заняло уважение руководителя и на шестом месте оказалось стремление добиться максимальной самостоятельности в работе. Данная ситуация характерна современной мировой тенденции развития личности работника.

Кризис труда, обусловленный развалом хозяйственных связей коснулся не только предприятия, а и людей работающих на них. Так же в связи с рассмотренной ситуацией общественная значимость труда, занимавшая когда-то лидирующее положение, оказалась только на седьмом месте. В настоящем экономическом положении Украины у работника производственного предприятия, прежде всего, стоит материальное благополучие, выраженное в стремлении получения большого материального вознаграждения, что является нормальным явлением в условии постоянной нестабильности.

Руководство предприятий все чаще пренебрегает внутренней мотивацией сотрудников, делая ставку на использование традиционных инструментов скорее принуждения, чем побуждения к труду, на широкое применение различного рода санкций. Заработная плата становится все больше инструментом власти, поскольку не связывается с выполнением конкретной задачи, а ее размер определяется во многом не результатами конкретного труда работника, а положением предприятия на рынке сбыта.

Порядок выплаты премий также часто не имеет твердых оснований, а является произвольно устанавливаемым и служит средством укрепления статуса линейных руководителей. Ужесточение требований к работнику со стороны руководства, угроза увольнения или уменьшения материального вознаграждения все чаще используются менеджерами в качестве внешнего стимулирующего механизма воздействия на сотрудников с целью реализации поставленных задач. Недостаточно используются такие мотивы, как значимость профессии, квалификационный рост, одобрение и поощрение за успехи.

Достаточно актуальной является и проблема информированности персонала. Менеджмент компаний все чаще придерживается закрытой информационной политики: не дается информация ни о стратегических планах, ни о текущей деятельности предприятия. Оправдывается это обычно необходимостью сохранения коммерческой тайны. Вполне очевидно, что не информированный работник не может полностью включиться в дела своей организации, в результате чего оказывается неиспользованным потенциал социальной активности сотрудника. Это относится и к мотивам, связанным с возможностью участвовать в управлении компанией.

Уровень идентификации работников с предприятием невысок, отношения строятся на основе хозяйственного принуждения, социальных привычек и экономической расчетливости. К процедуре участия в принятии решений персонал в большинстве случаев не допускается, что способствует все большему отчуждению от предприятия. Работники уверены, что руководство не нуждается в их доверии, понимании и поддержке, что исключает возможность диалога с топ-менеджерами и собственниками компании. Работа перестает входить в число терминальных ценностей, индикаторами которых является преобладание установок работников на содержательные стороны деятельности (интересная работа, общественная полезность), доминирующим становится инструментальный тип отношений к труду.

Решение задач повышения уровня мотивации труда обеспечит эффективное функционирование предприятий.

**Калабина И. Н.**, студентка  
ОРИГУ НАГУ  
при Президенте Украины  
Руководитель –ст. преподаватель Маляева Т.С.  
**Идеальный руководитель**

Стиль руководства — способ, система методов воздействия руководителя на подчиненных.

Часто под руководством мы подразумеваем, управление в целом, но это распространённое мнение ошибочно, потому что управление делится на две полярные категории: руководство и лидерство.

Лидерство и руководство — это два разных понятия. Руководство концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство — на том, чтобы люди делали правильные вещи. На практике, как правило, не наблюдается идеального соблюдения этих двух типов отношений в управлении. Исследования показывают, что значительная группа руководителей во многом обладает лидерскими качествами. Однако обратный вариант встречается в реальной жизни реже.

Американские и японские ученые провели исследования в области менеджмента и сконструировали «идеальный» образ руководителя, основанный на сочетании интеллектуальных и личностных качествах. При этом нельзя забывать, что индивидуальные качества личности (знания, способности, особенности характера, эмоционально – волевая сфера и т.д.) являются тем фундаментом, на котором строится управленческая деятельность, и они гораздо труднее поддаются коррекции (исправлению).

Черты личности идеального руководителя:

- Стиль мышления
- Умение осуществлять деловое общение независимо как от собственного эмоционального состояния, так и партнера по общению.
- Достоинство и высокая ответственность во всех делах.
- Высокая работоспособность, постоянное стремление быть лучшим и делать все лучшим образом.
- Умение организовать работу коллектива для достижения целей.

Качества и черты личности лидера

Изучение личностных психологических качеств, обуславливающих успех руководства, позволило выделить следующие необходимые качества и черты личности:

- уверенность в себе;
- эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость;
- креативность;
- стремление к достижению цели и предприимчивость, способность пойти на риск;
- ответственность и надежность в выполнении заданий, честность, верность данному обещанию и гарантиям;



- независимость, самостоятельность в принятии решений;
- гибкость поведения в изменяющихся ситуациях;
- общительность, умение общаться, взаимодействовать с людьми.

Наличие у лидера четких личных ценностей и разумных личных целей крайне важно для успеха в деловой деятельности, карьере и личной жизни.

В свое время Генри Минтцберг (профессор менеджмента МакГилльского университета в Монреале) назвал восемь основных качеств, которые должны быть присущи лидеру:

искусство быть равным; искусство быть лидером; искусство разрешать конфликты; искусство обрабатывать информацию; искусство принимать нестандартные управленческие решения; искусство распределять ресурсы в организации; дар предпринимателя; искусство самоанализа.

При этом руководителем должна осознаваться важность развития навыков эффективного руководства.

Руководство необходимо, так же как и лидерство. Человек может не быть лидером по натуре, но при этом он может великолепно руководить предприятием. Лидерство скорее заражает идеей и ведёт за собой, чем управляет людьми.

## ЛИТЕРАТУРА

1. [http://www.cfin.ru/management/people/style\\_and\\_effect.shtml](http://www.cfin.ru/management/people/style_and_effect.shtml)
2. <http://svitalij.by.ru/lider.htm>
3. <http://psyfactor.org/personal/personal17-07.htm>

**Пика Т.С.**, студентка  
ОРИГУ НАГУ  
при Президенте Украины  
Руководитель – проф.Яромич С.А.

### **Усовершенствование товарной политики предприятия**

Предпринимательская деятельность является эффективной, когда производимый фирмой товар или оказываемая ею услуга находит спрос на рынке, а удовлетворение определенных потребностей покупателей благодаря приобретению данного товара или услуги приносит прибыль. Для того чтобы производимый товар или оказываемая услуга были всегда конкурентоспособными и имели спрос, необходимо осуществлять множество предпринимательских и, конечно, маркетинговых решений. В маркетинговой деятельности такие решения касаются, как правило, четырех направлений: товарной политики, ценовой политики, распределительной и сбытовой политики, коммуникативной политики.

Товарная политика является ядром маркетинговых решений, вокруг которого формируются другие решения, связанные с условиями приобретения товара и методами его продвижения от производителя к конечному покупателю. Товарная политика – совокупность мероприятий и стратегий, ориентированных на постановку и достижение предпринимательских целей. Товарная политика включает в себя ассортиментную политику, а также предполагает использование товарных стратегий. Достижение основных целей товарной политики осуществляется путем решения задач в двух основополагающих областях:

- создание новых товаров— поиск, создание, развитие и вывод новых товаров на рынок;
- сопровождение товаров— регулирование качества товара, контроль над поведением товара на рынке, проведение сервисного обслуживания и др. .

Сущность товарной политики заключается в определении и поддержании оптимальной структуры набора предоставляемых услуг, которые необходимо продавать. Товарная политика предполагает осуществление мероприятий (рис.1).

На обычном рынке товар определяет судьбу рыночной и всей хозяйственной политики предприятия. Уже в силу этого вся совокупность мер, связанных с товаром, т. е. его создание, производство и совершенствование, реализация на рынках, сервисное и предпродажное обслуживание, разработка рекламных мероприятий, а также снятие товара с производства, бесспорно, занимает центральное место во всей деятельности производителя и называется товарной политикой производителя .

Хорошо разработанный план в этой области позволяет компании точно определить потенциальные возможности, разработать соответствующие программы маркетинга, скоординировать совокупность товаров, как можно дольше поддерживать удачные, устранять нежелательные товары .

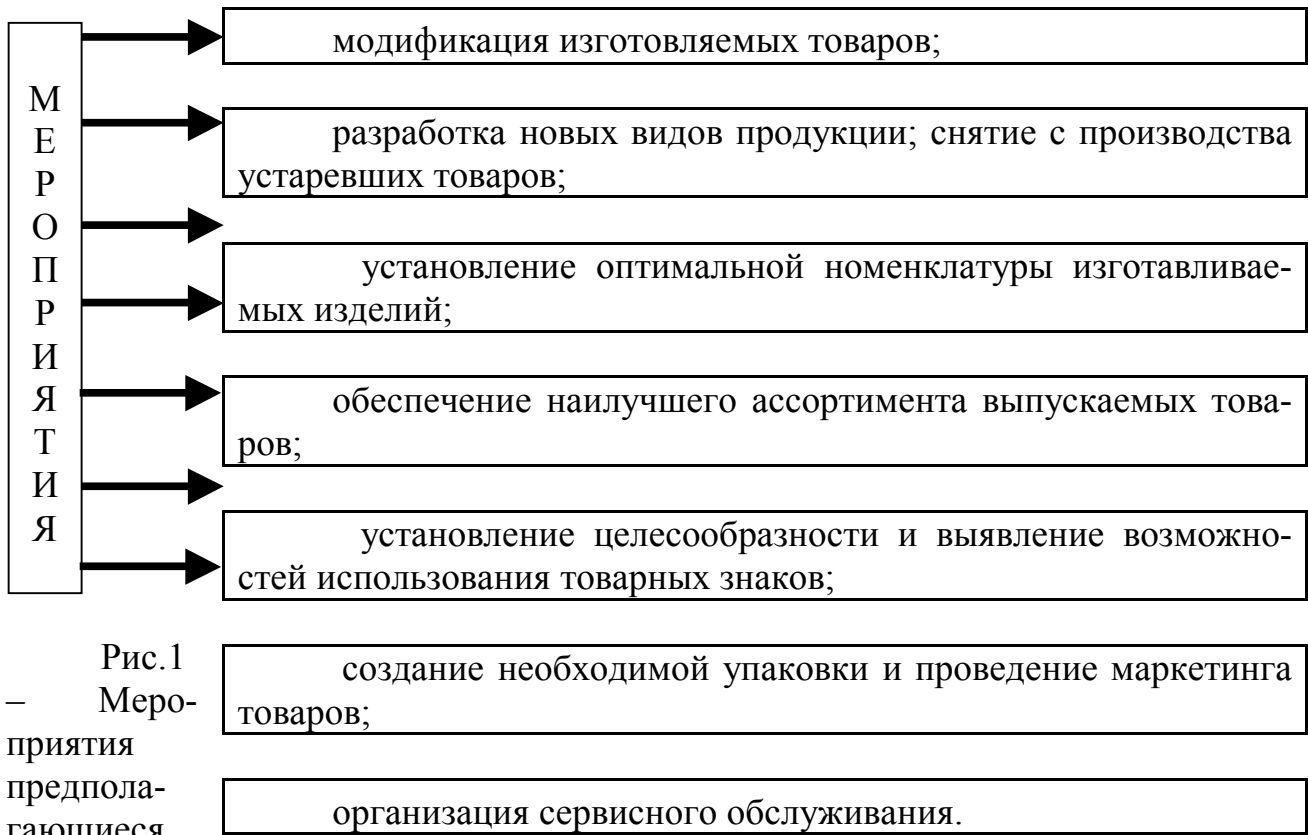


Рис.1  
— Меры  
— мероприятия  
предполагающиеся  
товарной политики, которые необходимо осуществить

Содержание товарной политики представлено элементами (рис.2).

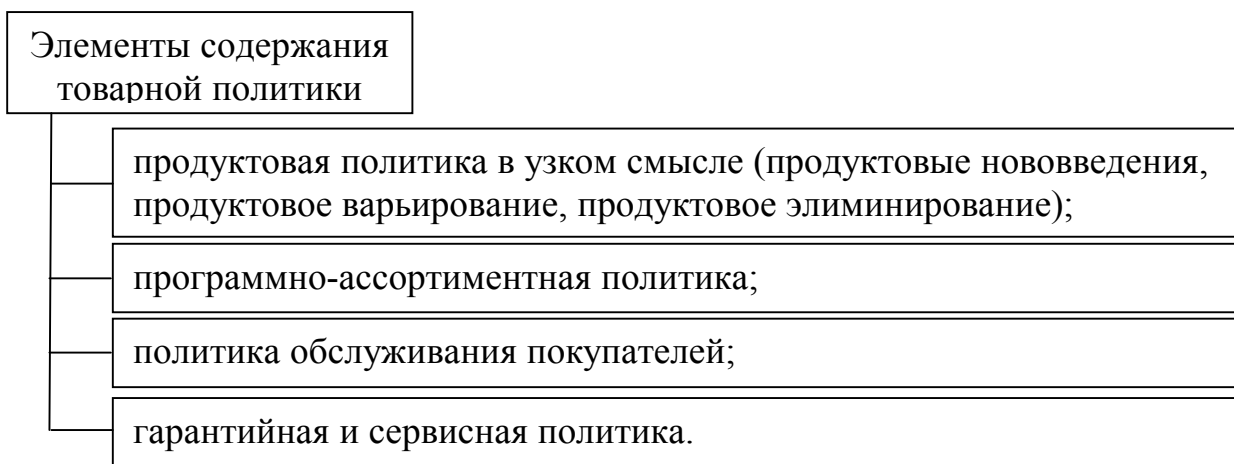


Рис.2— Элементы содержания товарной политики

Элементами товарной политики предприятия с позиций предложения являются:

- обновление продукции;
- модернизация и дифференциация продукции;
- снятие устаревшей продукции с производства;
- диверсификация продуктовой программы, расширение или сужение продуктовой программы .

Относящимися в большей степени к стороне спроса элементами товарной политики являются:

- решения, связанные с выбором торговой марки;

— решения, связанные с набором дополнительных и сервисных услуг, оказываемых потребителям [3].

Товарная политика предполагает определенный набор действий или заранее обдуманых методов и принципов деятельности, благодаря которым обеспечивается преемственность решений и целенаправленность мер по формированию и управлению ассортиментом товаров; поддержанию конкурентоспособности товаров на требуемом уровне; нахождению для товаров оптимальных товарных ниш (сегментов); разработке и осуществлению стратегии упаковки, маркировки, обслуживанию товаров. Отсутствие такого набора действий приводит к неустойчивости всего предприятия, провалам, подверженности ассортимента чрезмерному воздействию случайных конъюнктурных факторов [4].

Товарная политика – это не только целенаправленное формирование ассортимента и управление им, но и учет внутренних и внешних факторов воздействия на товар, его создание, производство, продвижение на рынок и реализация, юридическое подкрепление такой деятельности, ценообразование как средство достижения стратегических целей товарной политики и др. [2].

Разработка и осуществление товарной политики требуют соблюдения условий:

- четкого представления о целях производства;
- сбыта и экспорта на перспективу;
- наличия стратегии производственно-сбытовой деятельности предприятия;
- хорошего знания рынка и характера его требований;
- полного представления о своих возможностях и ресурсах в настоящее время и в перспективе .

Важным элементом товарной политики является своевременное внесение в товар изменений, которые повышают его потребительскую ценность или расширяют круг его возможных покупателей (модернизация или модификация товара). Другой стратегический подход к проведению товарной политики, направленной на сохранение или даже увеличение доли рынка, состоит в создании и введении на рынок новых товаров взамен исчерпавших свой жизненный цикл без существенных изменений в технологических процессах, характерных для данного предприятия .

Товар – основа всего комплекса маркетинга. Если товар не удовлетворяет потребности покупателя, то никакие дополнительные затраты на маркетинговые мероприятия не смогут улучшить его позиции на конкурентном рынке – его провал в конечном счете неизбежен .

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Акулич И.Л. Маркетинг: Учебное пособие для экономических специальностей вузов. – Мн.: Высшая школа, 2003. – 447с.

**Мезенцева О.О.**, студентка  
ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник - доц. Красностанова Н.Е.

### **Необхідність використання Збалансованої Системи Показників**

Збалансована Система Показників (Balanced Scorecard, BSC) - найбільш популярна, визнана у світі концепція управління реалізацією стратегії, яка була розроблена відомими професорами Гарвардського університету Д.Нортоном та Р. Капланом (США).

Збалансована Система Показників (ЗСП) забезпечує цілеспрямований моніторинг діяльності підприємства, дозволяє прогнозувати і попереджувати появу проблем, органічно поєднує рівні стратегічного й оперативного управління, контролює найбільш істотні фінансові та нефінансові показники діяльності (КРІ) підприємства. Ступінь досягнення стратегічних цілей, ефективність бізнес-процесів і роботи всього підприємства в цілому, кожного його підрозділу і кожного співробітника визначається значеннями так званих ключових показників ефективності (КРІ), які тісно пов'язані з системою мотивації співробітників. Показники з їх цільовими і граничними значеннями визначаються таким чином, щоб максимально охопити всі критичні області, що впливають на реалізацію стратегії.

Суть концепції - в збалансованості набору показників: у ЗСП однакова увага приділяється як традиційним фінансовим, так і нефінансовим показникам ефективності. У класичному наборі з 20-25 показників тільки п'ять відносяться до фінансових, решта - до таких погано формалізованих областей як відносини з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, розвиток і навчання персоналу. Таким чином, впроваджуючи ЗСП, компанія повинна розглянути свою стратегію з чотирьох різних взаємозв'язаних сторін.

Збалансована Система Показників ґрунтується на двох ключових гіпотезах.

1. Як показує досвід великої кількості компаній, "правильна" реалізація стратегій має більш важливе значення, ніж якість самих стратегій.
2. Використання в управлінні одних лише фінансових показників не дозволяє успішно підтримувати максимізацію вартості компанії в довгостроковій перспективі.

Необхідність використання нефінансових індикаторів творці системи обґрунтовують швидкими змінами на ринку. На відміну від індустріальної епохи, в інформаційну вже неможливо отримати стійку перевагу лише запровадивши нові технології у виробництво або відмінно керуючи фінансовими активами та пасивами. На перше місце виходить здатність повною мірою використовувати нематеріальні активи, зокрема, грамотне управління бізнесом. Відповідно, перестають працювати і старі показники. Моделі бухгалтерського обліку для управління бізнесом вже неефективні, оскільки відображають результати роботи компанії в минулому і не можуть дати об'єктивну оцінку навіть поточному

стану справ, не кажучи вже про перспективу. У той же час індикатори, пов'язані з такими активами, як інтелектуальний капітал підприємства, лояльність споживачів, потенціал менеджерів, можливості просування брендів, можуть служити для більш точної оцінки перспектив компанії. А це дозволить керівництву ефективніше скласти карту дій.

Однак СЗП - не просто набір фінансових і нефінансових показників. Ця система дозволяє відповідати на актуальні питання бізнесу. Наприклад, звідки виникає дохід? Хто наші споживачі, і яким чином ми можемо їх залучити? У чому ми перевершуємо наших конкурентів? У яких бізнес-процесах ми повинні досягти досконалості, щоб задовольнити очікування клієнтів і акціонерів? Як наша організація повинна навчатися і розвиватися, щоб ми досягли досконалості в критично важливих процесах? Тобто СЗП змушує думати про маркетинг, управління персоналом, використання інформаційних технологій, створення корпоративної культури - такі важливі речі, без яких неможливо вести бізнес в епоху інформації. Для інноваційних компаній система служить засобом стратегічного управління на довгостроковій основі.

Дану систему вже апробували сотні компаній в різних країнах світу. У їх числі Mobil, Hilton, Saatchi & Saatchi, Canon, Motorola, Siemens, BMW Financial Services та інші.

СЗП застосовна і на Україні. Але в нашій країні ця концепція тільки зароджується. І як будь-яке нове віяння, яке тільки що з'явилося на ринку, до цих пір практично відсутні оцінки реального застосування СЗП на практиці. Низький рівень практичної реалізації СЗП як системи управління на Україні зумовлений тим, що у нас просто ще не склалася необхідна культура виробничих відносин і спостерігається недостатнє розуміння потенціалу даної технології.

В останні роки в Україні активізували свою діяльність консалтингові компанії по впровадженню СЗП, такі як "Інталев-Україна", проводяться семінари, тренінги, консультації з питань впровадження СЗП. Інтерес до семінарів з даної теми збільшився, оскільки вона пов'язана з розробкою компаніями своїх стратегій поведінки на ринку. Фахівці вважають, що використання СЗП допоможе українським компаніям підвищити свою конкурентоспроможність на світовому ринку. Як кажуть Нортон і Каплан, ця методологія стратегічного управління "потрібна лише амбітним компаніям, тим, які хочуть стати не просто успішними, а кращими".

## ЛІТЕРАТУРА

1. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр. И доп. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 320 с.: ил.
2. Лапин А.Н. Стратегическое управление современной организацией. - М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2004. - 288 с.
3. [www.qpronline.ru](http://www.qpronline.ru)

**Руденко Ю.І.,**  
студент-магістр ОНПУ

Керівник – Бельтюков Є.А., д.е.н., проф.

## **Управління результативністю транспортно-експедиторських компаній**

Управління результативністю — це процес управління стратегією організації за допомогою повністю інтегрованої системи методів поліпшення бізнесу. Управління результативністю включає методи, вимір, процеси, програмні засоби і системи управління діяльністю організації. Управління кожною організацією це дуже складний процес, правильно організувати роботу та розподілити свої зусилля можна завдяки чіткому плануванню дій, в тому числі й транспортно-експедиторських компаній (ТЕК).

Основною сферою діяльності завжди було транспортне забезпечення перевезень зовнішньоторговельних і транзитних вантажів, у тому числі транспортно-експедиторське обслуговування при перевезеннях по залізницях, автомобільним і морським транспортом, а також при їх перевантажуванні у морських портах України та від фрахтування тоннажу мультимодальних перевезень. Які представляють собою перевезення вантажів що найменш двома видами транспорту за допомогою стандартизованих систем згідно з єдиним договором між вантажовласником та експедитором, на сьогодні стають все більш серйозним чинником конкурентної боротьби на міжнародному ринку вантажних перевезень. Використання мультимодальних перевезень надає економічні, фізичні, технічні, технологічні та організаційні переваги при транспортуванні та посилює взаємодоповнення між різними видами транспорту. Завдяки ефективному використанню елементів маркетингового забезпечення мультимодальні перевезення дозволяють удосконалити послугу міжнародного експедирування. Основні принципи управління транспортно-експедиторською компанією включають комплексний системний підхід до організації маркетингового забезпечення транспортно-експедиторських послуг, планомірність та раціональну організацію його розвитку, а також адаптованість управління транспортно-експедиторською компанією до функціонування в міжнародному ринковому середовищі.

Маркетингові дослідження використовуються в наступних областях підприємницької діяльності:

- Асортиментна політика послуг: дозволяє провести оцінку попиту і пропозиції, характеру зміни попиту при збільшенні або зниженні ціни, характеру зміни об'єму продажів при зміні чинників, що впливають на нього (ціна, упаковка і т.д.).
- Канали розподілу: дозволяють оцінити об'єми продажів по регіонах, часі купівельної насиченості; відмінності структури збуту і каналів розподілу ТЕК і конкурентів; можливі форми вдосконалення каналів збуту і залучення покупців з кожного каналу.

- Цінова політика: визначається структура собівартості товарів, співвідношення "якість - ціна", оптимальний ціновий сегмент.
- Післяпродажний сервіс: з'ясовується, який життєвий цикл послуги, характер кривої життєвого циклу, яке співвідношення об'єму вкладень в післяпродажний сервіс і купівельної віддачі.
- Комплекс маркетингових комунікацій (КМК): визначається структура елементів КМК, тактичні і стратегічні графіки реклами, ефективність рекламних заходів і рівень кореляції між об'ємом вкладень в рекламу і купівельною віддачею, вираженою в покупці послуг.

Управління міжнародним експедируванням в умовах трансформації національної економіки характеризується необхідністю подолання таких проблем, як дії правових норм та ринкових умов, що відрізняються в різних країнах, питання перетину кордонів, а також здійснення фінансових взаєморозрахунків між суб'єктами ринку транспортно-експедиторських послуг. Для успішного функціонування ринку, потрібні не лише державні компанії, а ще посередники, які будуть обслуговувати цей бізнес.

Однією з небагатьох таких компаній є товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) "КРОСС - ТРАНС". Компанія має постійні договори з морським торгівельним портом (МТП) Іллічевськ, МТП Одеса, має можливість організувати перевалку вантажів у МТП Миколаїв. Крім того, має значний досвід з організації навантаження/вивантаження різноманітних вантажів у іноземних портах і налагоджені зв'язки з агентськими та експедиторськими фірмами інших країн.

ТОВ "КРОСС - ТРАНС" працює на окремий сегмент ринку, а саме в більшості це державні компанії. Із споживачів цієї компанії випадають лише ті споживачі, які використовують авіаперевезення.

Ринок транспортно-експедиторських послуг в Україні на етапі свого формування характеризується великою кількістю експедиторських організацій з низьким рівнем використання ними інструментів маркетингу, низькою комплексністю послуг, що надаються, а також суттєвими розбіжностями вартості однорідних послуг.

Для підвищення результативності діяльності ТСК необхідно :

- Вдосконалення технологічної бази
- Механізація навантажувально-розвантажувальних робіт
- Впровадження нових процесів
- Підвищення рівня мотивації і стимулювання робітників
- Проводити постійні маркетингові дослідження, щоб точно знати потреби ринку і встигати за змінами у сфері технологій.
- Планування можливих витрат на роботи, пов'язані з вантаженням

Виконання цих вимог дозволять забезпечити високий рівень рентабельності та ефективності в цілому таких компаній.



Садовникова О.П., студентка  
ОРИГУ НАГУ  
при Президенте Украины  
Руководитель – проф. Яромич С.А.

### Проблемы создания клиентской базы данных на фирме

Клиент - это самая важная персона в бизнесе, без него не будет никакого бизнеса.

Информацию о клиентах на фирме поможет сохранить электронная база данных. Однако стоит помнить, что список людей с именами, телефонами и адресами - это еще не база данных. База данных станет ценной для фирмы лишь тогда, когда в ней появится индивидуальная информация, максимально описывающая портрет существующих и потенциальных клиентов фирмы. Насколько подробно прописывать такие данные, необходимо определять исходя из маркетинговой стратегии компании, в которой указывается, «кому», «как» и «когда» продавать товар.

База данных порой должна содержать специфическую информацию, характерную только для конкретного вида бизнеса, покупка готовых баз данных, каталогов, справочников государственных органов может не принести ожидаемых результатов. Поэтому, если фирма формирует базу данных для эффективного использования, то ее необходимо создавать самостоятельно. Можно привлечь и специализированную компанию, но с активным участием заказчика.

Формирование базы данных производится в следующей последовательности:

1. Разработка первоначального списка клиентов.
2. Превращение списка клиентов в личную персонифицированную базу данных фирмы, путём актуализирования информации.

Для того чтобы абстрактная аудитория стала списком реальных покупателей или компаний, можно использовать следующие способы контактирования: телефонные, почтовые и электронные (Табл.1).

Табл.1 Способы контактирования с клиентами

Телефонные	Обзвон существующего списка клиентов с уточнением нужной информации. Горячая линия - позвонив в вашу компанию, потребитель получает ответы на интересующие его вопросы, а взамен оставляет сведения о себе.
Почтовые	Персонализированная почтовая рассылка - отпечатанное на качественной бумаге послание с анкетой, адресованное лично получателю.

Электронные	Электронная рассылка - почтовая рассылка по интернет, должна рассылаться только с согласия обладателя электронного ящика, чтобы это не походило на СПАМ. Интернет-сайт - одновременно со справочной информацией или бланком заказа фирма предлагает посетителю сайта заполнить мини-анкету.
-------------	--

Когда вся информация будет собрана, можно будет разделить клиентов на типы: по предпочтениям, по активности, по способам покупки и т.п. С помощью такого деления можно будет определить пробелы в собранной информации и необходимость сбора дополнительных данных. Следует учесть то, что в базе данных принцип «чем больше, тем лучше» не всегда работает. Важно, чтобы информация была:

1. Уместной. Не следует вносить ненужные информационные поля о клиентах, которые точно не будут использоваться в работе. Лишняя информация перегружает базу и требует дополнительных финансовых и человеческих ресурсов на ее дальнейшую обработку.

2. Достоверной. Необходимо использовать в своей работе разнообразные системы контроля, чтобы избежать ошибок - от неправильного имени клиента до неподтвержденных данных о покупке товаров, самовольно внесенных нерадивым менеджером.

3. Обновляемой. Ничто не теряет свою актуальность так быстро, как информация. Следует постоянно планировать «освежение» своей базы данных - иначе, вместо получения отдачи от ее использования, вы только зря потратите свои деньги и время.

Клиентская база данных обеспечивает следующую функциональность:

1. Информационную;
2. Функцию поддержки при работе с клиентом;
3. Функцию поддержки при управлении отделом;
4. Функцию анализа и прогнозирования.

Подводя итоги, можно выделить несколько аргументов в пользу создания и использования базы данных:

1. Закон Парето никто не опровергал - 20 % клиентов приносят 80 % прибыли компании.

2. Наличие базы данных помогает выделить группу и активно работать с ней, в первую очередь.

3. Анализируя своих существующих клиентов, можно также определить портрет потенциальных клиентов и уже целенаправленно направить на них свои действия по привлечению.

4. База данных поможет вам создать и постоянно поддерживать программу лояльности, начиная от простых поздравлений с 8 Марта и заканчивая сложными системами бонусов и скидок.

**Неверова Д. В.**  
ОРІДУ НАДУ  
При Президентіві України  
Керівник - ст. викл. Маляєва Т. С.

### **Взаємозв'язок корпоративної культури та стратегії компанії**

Останнім часом в менеджменті починає затверджуватися принципово новий підхід до управління персоналом. Об'єктом управлінської діяльності визнаються не люди, їх діяльність, процеси, а організаційні культури різного типу.

Деякі автори відзначають нерозривний зв'язок між стратегією управління організацією, стратегією управління персоналом та ефективною організаційною культурою. Тому правильніше розглядати культуру організації як важливий стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, полегшувати спілкування між ними.

У тих випадках, коли організація орієнтована на довгострокові цілі, припускає тривале існування, кадрова політика орієнтована на стимулювання високої кваліфікації та професійний розвиток. Інформованість персоналу про плани розвитку організації і довіра керівництву є найважливішими умовами реалізації стратегії підприємства.

Кадрова політика підприємства повинна відповідати загальній стратегії діяльності підприємства. Під кадровою політикою організації мається на увазі зведення цінностей, правил і норм, регулюючих основні питання роботи з персоналом. Невідповідність кадрової політики і стратегії може призвести до того, що через деякий час організація залишиться без грамотних, відданих організації співробітників.

При розбіжності організаційної культури та стратегії розвитку підприємства існують чотири можливості:

- 1) ігнорувати культуру;
- 2) діяти в рамках існуючої культури;
- 3) змінити культуру;
- 4) змінити стратегію.

Корпоративна культура дозволяє виживати на ринку, якщо вона підтримує стратегію і враховує цінності клієнтів.

На сучасному українському ринку можна спостерігати наступні типи культур:

1. Адхократична культура, яка формується, якщо компанія об'єдналася на основі творчості, свободи, гнучкості, креативності та інноваційності («адхократична» означає - нерегламентована, призначена спеціально для даного випадку, унікальна, не повторюється).

2. Кланова культура - тип культури, який часто зустрічається серед молодих компаній, і не тільки. «Клан» інтегрується навколо «сімейних» цінностей і в той же час припускає гнучкість, динамізм і певну свободу.

3. Культура ринку - культура, найбільш адаптована до конкурентного середовища і в той же час досить стабільна і контрольована. Для неї характерна зовнішня орієнтація, конкурентоспроможність і диференціація, те, що робить її життєздатною.

4. Серед нових молодих компаній рідко процвітає ієрархічна культура, яка відрізняється орієнтацією компанії більше на внутрішні процеси, контроль, порядок і стабільність.

Таким чином, організаційна культура, до якого б типу вона не належала, надає компаніям стійкість. Культура дозволяє виживати на мінливих ринках за умови, якщо вона підтримує стратегію, орієнтується не тільки на потреби клієнтів, але і враховує їх цінності. Культура покликана виконувати дві найважливіші функції: зовнішню адаптацію, тобто виживання у зовнішньому середовищі (економічна функція організаційної культури), і внутрішню інтеграцію, тобто збереження цілісності (соціальна функція організаційної культури). У корпоративної культури є своя стратегічна роль. Вона є одним з найбільш дієвих та ефективних інструментів реалізації стратегії.

Сполучною чи роз'єднуючою ланками між стратегією компанії та її корпоративною культурою служать цінності. Сполучною ланкою цінності є тільки тоді, коли співпадають бізнес-цінності, задекларовані компанією (інноваційність, результативність, свобода, гнучкість), і фактичні, реальні цінності, навколо яких об'єдналися лідери, підрозділи, співробітники компанії, тобто навколо яких сформувалася корпоративна культура (контроль, стабільність, порядок, ефективність). Роз'єднуючою ланкою цінності будуть тоді, коли проголошені топ-менеджментом бізнес-цінності відірвані від реальної дійсності: від життя персоналу, відносин усередині компанії, комунікацій, засобів впливу і механізмів прийняття рішень. [3]

Взаємодія стратегії компанії та корпоративної культури - це перехід від заробітку на цілях (короткі гроші) до заробітку на цінностях (довгі гроші). Тільки в такому разі цей взаємозв'язок послужить інструментом досягнення стратегічних цілей та реалізації стратегії.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Бычкова А.В. Управление персоналом: Учеб. пособие. – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2005. – 200 с.
2. Спивак В. А. Корпоративная культура: теория и практика / В. А. Спивак. М.: Питер, 2001. 345 с.
3. Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.

Тельпіс І.Г., студентка  
ОРІДУ НАДУ  
При Президентіві України  
Керівник – проф. Яроміч С.А.

### Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві

Поняття маркетинг утворено від англійського слова market (ринок), суфікс - інг означає дію, якусь роботу, виконувану на ринку. Маркетинг припускає визначені види обміну між членами суспільства. У найпростішому випадку це обмін, що вигідний обох сторонам. У чому основна роль системи маркетингу на підприємстві? Відповіді на це питання можна згрупувати в такий спосіб: задає напрямок для діяльності підприємства; дозволяє краще розуміти структуру маркетингових досліджень, процеси вивчення споживачів, планування продукції, її просування на ринок і планування ціноутворення; забезпечує кожному структурному підрозділу на підприємстві чіткі цілі, що погоджуються з загальними задачами підприємства; стимулює координацію зусиль підрозділів у різних напрямках; змушує підприємство оцінювати свої сильні і слабкі сторони з погляду конкурентів, можливостей і погроз у навколишнім середовищі; визначає альтернативні дії чи їх комбінацію, що повинна розпочати здійснювати організація; створює основу для розподілу ресурсів.

Сьогодні термін «управління маркетингом» визначається як аналіз, планування, реалізація і контроль за виконанням програм, спрямованих на створення, підтримку і розширення вигідних відносин з цільовими покупцями для досягнення цілей організації. Таким чином, управління маркетингом пов'язано з регулюванням попиту, що, у свою чергу, пов'язаний з регулюванням відносин зі споживачами.

Згідно Ф. Котлера, процес управління маркетингом – це процес аналізу ринкових можливостей; добору цільових ринків; розробки маркетингового комплексу і перетворення в життя маркетингових заходів.[1] У цілому, роль і місце маркетингу можна представити схематично (рис.1).

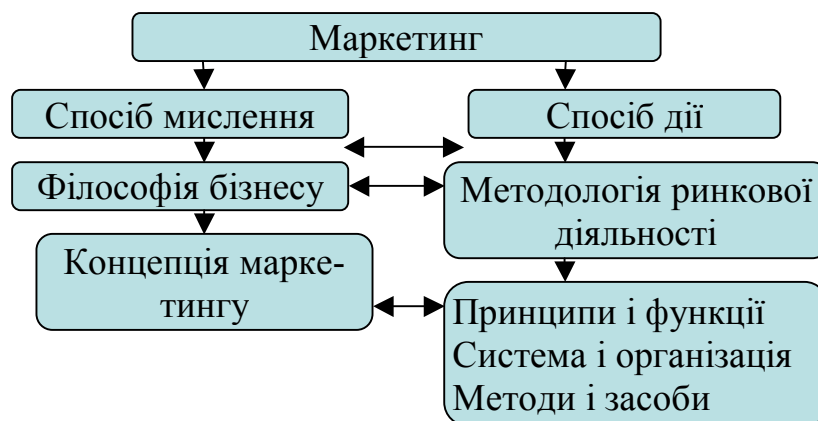


Рисунок 1 – Роль і місце маркетингу

Процес управління маркетинговою діяльністю на підприємстві починається з визначення концепції управління маркетингом, що є обов'язковим складовим

елементом місії компанії. Серед основних концепцій управління маркетингом у даний час відомі наступні:

- концепція удосконалювання виробництва;
- концепція удосконалювання товару;
- концепція інтенсифікації комерційних зусиль;
- концепція маркетингового підходу;
- концепція соціально-етичного маркетингу.

Концепції управління маркетингом - це своєрідні історичні етапи, через які проходило еволюційний розвиток маркетингу в ринкових економіках. Аналогічний процес зміни відносини до маркетингової діяльності відбувається в даний час і на українських підприємствах. В остаточному підсумку, успіху доможуться ті компанії, що раніш інших зрозуміють необхідність і важливість важливості маркетингового підходу в організації власної діяльності.

Управління маркетинговою діяльністю, як будь-який інший управлінський процес, має наступні складові частини: маркетинговий аналіз і аудит; стратегічне і поточне планування; організація процесу управління маркетингом; контроль за здійсненням маркетингових заходів.

Маркетинговий аналіз і аудит - найважливіший складений елемент процесу управління маркетинговою діяльністю, що забезпечує інформацією всі етапи процесу управління і є деталізованим дослідженням внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, його сильних і слабких сторін. Серед основних інструментів маркетингового аналізу й аудита варто назвати: техніко-економічний аналіз діяльності підприємства, аналіз макро- і мікросередовища підприємства, SWOT-аналіз, маркетингові дослідження ринку. Стратегічне планування є першою сходинкою в процесі планування і містить у собі визначення місії компанії, формулювання цілей і задач, функціональні плани. Стратегічне планування, у свою чергу, визначає роль маркетингу в організації. Стратегічне маркетингове планування складається з трьох стадій: стратегічного плану, управління маркетингом, реалізації плану.

Процес організації маркетингової діяльності на підприємстві неможливий без чіткого визначення маркетингових функцій кожного підрозділу і єдиного центра управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. Результати, отримані в результаті проведення маркетингових заходів, збираються й аналізуються спеціально призначеним маркетинговим контролером. Це фахівець веде постійний процес зіставлення отриманих і запланованих результатів.

Кожне підприємство зацікавлене в ефективному управлінні маркетинговою діяльністю. Зокрема, підприємству потрібно знати, як аналізувати ринкові можливості, відбирати підходящі цільові ринки, розробляти ефективний комплекс маркетингу і успішно управляти втіленням у життя маркетингових зусиль. Все це і складає процес управління маркетингом.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ.- 2е европ.изд. - М.;СПб.;К.: Издат.дом «Вильямс», 1999.-1056 с.

**Негодаев Д.В.**, аспирант  
ОРИГУ НАГУ  
при Президенте Украины  
Руководитель - Красностанова.Н.Э., к.э.н., доцент

**Стратегическое управление государственными корпоративными  
предприятиями**

Стратегическое управление государственными корпоративными предприятиями представляет собой важную задачу, которая получила особую актуальность в условиях современного мирового финансово-экономического кризиса. Управление государственными предприятиями имеет решающее значение для обеспечения экономической эффективности и конкурентоспособности страны.

Несмотря на приватизацию в Украине государство является самым крупным акционером. Государство должно действовать как осведомленный и активный собственник и выработать четкую и последовательную политику в отношении государственной собственности, добиваясь того, чтобы управление на госпредприятиях осуществлялось прозрачным и ответственным образом, при наличии должного профессионализма и результативности[2]. В этой связи возникает объективная необходимость разработки практического инструментария реализующего систему выработки и оценки альтернативных стратегий развития корпорации.

Система выработки и оценки стратегий играет решающую роль в управлении корпорации:

1. Помогает определять конкретные цели и задачи финансовой деятельности, направленные на повышение эффективности деятельности корпорации.
2. Помогает корпорации оптимизировать структуру активов, правильно оценить альтернативные стратегии и ресурсы, необходимые для их осуществления
3. Позволяет выявить ключевые факторы стоимости и найти компромисс между конкурирующими целями корпорации.
4. Помогает корпорации на корпоративном уровне определить целевые нормативы эффективности и показатели их измерения

Способность адаптации корпоративной системы и ее подсистем к изменениям внешнего окружения зависит от качества их структурной и функциональной организации; эффективности механизмов управления и самоорганизации; их адекватности логике эволюции предприятия и внешней среды. Поэтому формирование адекватной рынку финансовой, организационной и производственной структуры компаний, с использованием инструмента реструктуризации, является одним из необходимых условий повышения эффективности управления корпоративными предприятиями.

Управление процессом реструктуризации является завершающим этапом процедуры управления корпоративными предприятиями, которая предусмат-

ривает обязательное осуществление всех основных функций управления: планирования, организации, мотивации и контроля.

В ходе анализа корпоративной системы необходимо выявить синергетические связи и проанализировать возможности объединения нескольких направлений в более крупные рыночные сегменты.

В результате сегментации, направления должны быть сведены в стратегические области бизнеса. При этом возможно создание ряда новых направлений, базирующихся на существующем потенциале предприятий.

Синергетический системный эффект отражает эффективность использования бизнес - элементов корпоративной системы и их взаимосвязей, что в конечном итоге характеризует качество функционирования объединения в целом.

Необходимым элементом системы принятия стратегических решений по управлению корпорацией является мониторинг. Основная роль мониторинга заключается в отслеживании качественных и количественных изменений факторов, существенным образом, влияющих на изменение стоимости корпорации, а также оценке степени их влияния и анализе изменения стоимости, связанного с переходом предприятия из одного состояния в другое вследствие принятия финансовых и имущественных решений.

Данный мониторинг является инструментом реализации стратегий структурной социально-экономической политики и представляет собой методическое обеспечение вопросов исследования и выявления приоритетных направления развития корпоративного объединения.

Главной задачей на перспективу является разработка системы выработки и оценки альтернативных стратегий развития корпорации, которая включает в себя: систематизацию стратегий управления предприятиями на основе разработанных автором стохастических моделей и методов сопоставления различных стоимостных показателей компаний; разработка рекомендаций по оценке риска принятия решений в процессе управления собственностью; построение системы мониторинга процессов управления на основе стоимостной оценки капитала компаний, позволяющего сформировать систему раннего обнаружения проблем, возникающих в процессе управления корпорацией, использование которой позволит повысить эффективность реализации выбранной стратегии управления корпоративными предприятиями.

## ЛИТЕРАТУРА

1. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises – OECD 2005.
2. Вишневская Н. С. Лучшая практика корпоративного управления на государственных предприятиях: европейский подход. // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. №12-2009.



## **Проблемы реструктуризации предприятий на Украине**

В современных условиях ведения бизнеса только некоторые украинские предприятия справились с проблемой своей адаптации к нестабильности рыночной среды. В связи с этим существует потребность в научном подходе к решению задач ускоренной эффективной адаптации хозяйствующих субъектов посредством разработки программ реструктуризации бизнеса и их внедрения на украинских предприятиях.

Разрешение данной проблемы главным образом сосредоточено в исследованиях и публикациях таких ученых и практиков, как: Заболотный В.М., Андрущак Е.М., Штангрет А.М., Федотова М.А., Мендрул А., Красюк Р.В., Василенко В.О.. При этом остается неизученным практическое внедрение реструктуризации на украинских предприятиях, что делает актуальной данную тему.

Необходимо отметить, что реструктуризация — это способ трансформации в рыночных условиях. Это не самоцель, а скорее средство для достижения намеченного. Сам процесс реструктуризации подразумевает необходимость индивидуального подхода к каждому предприятию на основе анализа влияния внешних и внутренних факторов, особенностей истории,

культуры и традиций ведения бизнеса.

В практике хозяйствования украинских предприятий процесс реструктуризации это новое и неизученное явление, поэтому предприятиям при отсутствии квалифицированных специалистов и необходимых практических руководств нелегко его осуществить. А для относительно адаптировавшихся и благополучных предприятий нелегко определить первые симптомы, обуславливающие необходимость проведения реструктуризационных мероприятий.

При этом проведение реструктуризации предприятия является важным процессом в современных экономических условиях. Реструктуризация имеет следующие преимущества:

- повышает эффективность деятельности компании;
- способствует формированию гибкой организационной структуры;
- четко прописывает должностные обязательства;
- совершенствует взаимодействия между подразделениями;
- повышает темпы развития предприятия;
- повышает продуктивность труда;

Итак, исследования такого процесса как реструктуризация является крайне важным, особенно в условиях, которые сложились сегодня в экономике страны. Таким образом, под реструктуризацией следует понимать комплекс мероприятий, направленных на изменение не только организационной структуры, но и структуры основных фондов предприятия, финансов, собственности, кадров, морально-психологической составляющей.

Для выхода на новый уровень функционирования, который будет соответствовать рыночным стандартам, необходимо проводить всестороннюю реструктуризацию, которая бы позволила оптимизировать деятельность всех структур предприятия.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления, стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. — М.: Альпина Паблицер, 2002. — 287 с.

2. Тарнавский В.Д. Основные ошибки в процессе трансформации // Управление компанией. — 2002. — № 7. — С. 46 — 51.

3. Зуева Л.С., Архипчук Е.И. Экономический механизм реструктуризации предприятий // Экономика. Финансы. Право. — 2004. - №10. — С.3 — 8

Андропова У.В., студентка  
ОРИДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник - доц.Красностанова Н.Е.

## **Методи вирішення організаційних конфліктів**

Конфлікти – це явище не тільки неминуче й повсякденне, але й багатоліке. Вони відрізняються більшою розмаїтістю. Кожне конфліктне зіткнення по своєму унікальне, неповторно із причин виникнення, формам взаємодії двох або більше сторін, результату й наслідкам.

У силу того, що конфлікти впливають на життя організацій, оптимізація їх є найважливішою умовою ефективного керівництва. Конфлікт визначається тим, що свідоме поведження однієї зі сторін будь то особистість, група або організація вступає в протиріччя з інтересами іншої сторони.

Перерахувати всі ймовірні причини виникнення конфлікту в організаціях не представляється можливим. Основними з них є обмеженість ресурсів, які потрібно ділити, взаємозалежність завдань, розходження з метою, уявлення про цінності, манеру поведження, рівні освіти, а також погані комунікації, незбалансованість робочих місць, недостатня мотивація й багато чого іншого.

Існує дві методології вирішення конфліктів: структурні й міжособові.

У структурній методології виділяють 4 способи вирішення конфлікту:

Пояснення вимог до роботи. Є одним із кращих методів керування, що запобігає дисфункціональний конфлікт, - роз'яснення того, які результати очікуються від кожного співробітника й підрозділу.

Координарні й інтеграційні механізми. Один з найпоширеніших механізмів - ланцюг команд. У керуванні конфліктною ситуацією дуже корисні засоби інтеграції, такі як управлінська ієрархія, використання служб, що здійснюють зв'язок між функціями, між функціональні групи, цільові групи.

Загальорганізаційні комплексні цілі. Ефективне здійснення цих цілей вимагає спільного зусилля двох або більше співробітників, груп або відділів. Ідея, що закладена в ці вищі цілі - спрямує зусилля всіх учасників на досягнення загальної мети.

Структура системи винагород. Люди, які роблять свій внесок у досягнення загальорганізаційних комплексних цілей, допомагають іншим групам організації й намагаються підійти до рішення проблеми комплексно, повинні винагороджуватися подякою, премією, визнанням або підвищенням по службі. Не менш важливо, щоб система винагород не заохочувала неконструктивне поведження окремих осіб або груп.

Також відомі, п'ять основних міжособових стилів вирішення конфліктів.

Уникнення. Цей стиль має на увазі, що людина намагається піти від конфлікту. Один зі способів вирішення конфлікту - це не потрапляти в ситуації, які провокують виникнення протиріч, не вступати в обговорення питань, які викликають розбіжності.

Згладжування. Цей стиль характеризується поведінкою, яка диктується переконанням, що не варто гніватися, тому що "ми всі - одна щаслива команда, і не слід розгойдувати човен".

Примус. У рамках цього стилю переважають спроби змусити прийняти свою точку зору будь-якою ціною. Той, хто намагається це зробити, не цікавиться думкою інших. Особа, що використовує такий стиль, звичайно поводить себе агресивно, і для впливу на інших звичайно використовує владу шляхом примуса.

Компроміс. Цей стиль характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але лише певною мірою. Здатність до компромісу високо цінується в управлінських ситуаціях, тому що це зводить до мінімуму недоброчливість і часто дає можливість швидко розв'язати конфлікт до задоволення обох сторін.

Рішення проблеми. Даний стиль - визнання розходження в думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту й знайти курс дій, прийнятний для всіх сторін.

Таким чином, стає зрозуміло, що конфліктним процесом в організації цілком можна управляти та знаходити шлях вирішення. Але профілактика, конфліктів повинна бути в постійному полі зору адміністрації організації.

**Архангельская О.В.,**

студентка ОНПУ

Руководитель – доц. Продиус О.И.

## **Формирование инновационного развития маркетинга торгового предприятия**

В современном глобализирующемся мире проблема конкурентоспособности как отдельной фирмы, так и национальной экономики в целом значительно обостряется под воздействием новых информационных технологий, которые не только усиливают рыночную конкуренцию, но и качественно меняют условия и факторы успешной предпринимательской деятельности.

Рассматриваемая проблема является пока еще недостаточно изученной в отечественной научной литературе. Недостаточно развита теоретико-методологическая база организации и использования интернет-технологий как инновационной модели ведения бизнеса; требуют систематизации новые технологии, применяемые в торговле; отсутствуют комплексные исследования влияния интернет-технологий на конкурентоспособность предпринимательских организаций в Украине.

В то время как данная проблема становится все более актуальной, о чем свидетельствуют проведенные исследования. Согласно их результатам, отечественный рынок интернет-торговли демонстрирует ежегодный 50-процентный рост. Около тысячи украинских интернет-магазинов стабильно наращивают темпы реализации продукции. Позапрошлый 2008 год стал для украинского Интернета знаковым - именно тогда весь оборот отечественных интернет-магазинов достиг отметки в 1 миллиард долларов.

Ничто так не способствовало росту рынка интернет-продаж, как финансовый кризис, охвативший Украину в конце 2008 года. В то время как, сверхприбыльные ранее отрасли экономики, промышленности, бизнеса весь 2009 год демонстрировали катастрофическое падение доходов, что прогнозируемо привело к сворачиванию производства и торговли, интернет-магазины уверенно увеличивали масштабы реализации предлагаемых через сеть Интернет товаров и услуг.

В ходе исследования были выделены функции, которые возлагаются коммерческими организациями на создаваемый веб-сайт. Среди них:

- повышение имиджа компании (имиджевая функция сайта);
- предоставление детальной информации о продуктах и услугах компании (информационная функция сайта);
- реклама компании и ее продуктов и услуг в сети Интернет (рекламная функция сайта);
- привлечение новых покупателей и клиентов, продажа товаров и услуг (коммерческая функция сайта).

В результате всестороннего анализа были сформулированы преимущества электронной торговли. В таблице представлен сравнительный анализ интернет-магазина с традиционным магазином.

Таблица  
Преимущества электронной торговли

Показатели	Интернет-магазин	Традиционный магазин
Открытие	Разовая оплата	Ежемесячная оплата аренды помещения
Ассортимент	Неограничен	Ограничен
Персонал	Минимум	Зависит от размеров магазина
Наличие посредников между продавцом и покупателем	Отсутствуют	Присутствуют
Возможность развития	Высокая	Низкая
Затраты на содержание магазина	Минимальные	Высокие
Затраты на увеличение продаж	Низкие	Высокие

Согласно проведенным исследованиям, прогнозируется дальнейший рост объема рынка интернет-магазинов, интернет-продаж, интернет-торговли в Украине. В 2010 году его показатель, по самым оптимистическим прогнозам, может достигнуть уровня 60%.

Таким образом, электронная торговля становится все более перспективным направлением при формировании маркетинговой стратегии торгового предприятия, поскольку эксперты сходятся на том, что интернет-магазины в ближайшем будущем станут ещё более востребованными среди украинских потребителей.

**Афоніна О.О.**, студентка  
ОРІДУ НАДУ  
При Президентові України  
Керівник – проф. Яроміч С.А.

### **Роль стратегічного маркетингу в діяльності підприємства в сфері послуг**

Ж. Ж. Ламбен в своїй монографії «Стратегічний маркетинг» відзначає: «По суті, план стратегічного маркетингу – це фінансовий план, але збагачений інформацією про джерела і призначення фінансових потоків. Фактично, він визначає всю економічну активність фірми і безпосередньо впливає на останні її функції: НІОКР, виробництво, управління фінансами».

Стратегічний маркетинг - це перш за все аналіз прогнозованих потреб фізичних осіб і організацій. З точки зору маркетингу покупець не стільки потребує товару, скільки бажає вирішення проблеми і потреб, яку може забезпечити товар. Рішення може бути знайдене за допомогою різних технологій, які самі по собі безперервно міняються. «Роль стратегічного маркетингу - просліджувати еволюцію заданого ринку і виявляти різні існуючі або потенційні ринки або їх сегменти на основі аналізу потреб, що потребують задоволення.»

Виявленими товарними ринками є економічні можливості, привабливість яких слід оцінити. Привабливість товарного ринку кількісно вимірюється поняттям потенціалу ринку, а динамічно характеризується тривалістю свого існування, або життєвим циклом. Для конкретної фірми привабливість товарного ринку залежить від її конкурентоспроможності, іншими словами, від її здатності задовольняти потреби покупців краще, ніж суперники. Конкурентоспроможність існуватиме до тих пір, поки фірма утримує конкурентну перевагу або завдяки особливим якостям, що відрізняють її товари від суперників, або в силу вищій продуктивності, що забезпечує їй перевагу по витратах.

Роль стратегічного маркетингу полягає в тому, щоб націлити фірму на привабливі економічні можливості, тобто можливості, адаптовані до її ресурсів і ноу-хау, що забезпечують потенціал для зростання і рентабельності.

Процес стратегічного маркетингу має середньо і довгостроковий горизонт; завданням його є уточнення місії фірми, визначення цілей в області звернення товарів, розробка стратегії розвитку і забезпечення збалансованої структури товарного портфеля ці дві функції взаємно додаткові в тому сенсі, що структура стратегічного плану має бути тісно зв'язана з операційним маркетингом. Операційний маркетинг робить акцент на таких змінних, як ціна, система збуту, реклама і просування товару, тоді як стратегічний маркетинг направлений на вибір товарних ринків, на яких фірма володітиме конкурентною перевагою, і на прогноз загального попиту на кожному з цільових ринків. Виходячи з цього прогнозу, операційний маркетинг, встановлює цілі по завоюванню частки ринку, а також маркетинговий бюджет, необхідний для їх досягнення. Деякі фірми обмежують стратегічне мислення управлінським апаратом, що оточує керуючого директора, які розміщені в штаб-квартирі, далеко від оперативної

роботи. Але, щоб бути ефективною, стратегія повинна ґрунтуватися на глибокому знанні ринку, а здійснення її вимагає відповідних планів проникнення на ринок, а також політики збуту, ціноутворення і реклами. Без цього навіть самий кращий план має трохи шансів на успіх. Вибрана організація маркетингу повинна, за рахунок міжфункціональної координації забезпечити участь в процесі стратегічного маркетингу всіх рівнів фірми.

Стратегічний маркетинг в структурі фірми грає значну роль, оскільки вказує фірмі на такі можливості, які забезпечують потенціал для її зростання і рентабельності. Як всякий стратегічний напрям, стратегічний маркетинг має середньострокові і довгострокові плани. І в першу чергу він здійснює аналіз прогнозованих потреб потенційних покупців.

### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Кеворков В.В., Леонтьев С.В. «Политика и практика маркетинга на предприятии» (Internet).



## Стратегія як головний інструмент менеджменту та маркетингу

Маркетинг знаходить застосування у господарській практиці як інструмент оперативного і стратегічного менеджменту. Управління і координація всіма поточними діями виробництва, упаковки, транспортування, розвитку нового продукту і його обробки, заходів і завдань складає оперативний менеджмент. Його метою є раціональне ведення підприємства в рамках наперед заданої стратегії, гарантування ліквідності і досягнення успіху в розумінні обігу і прибутку.

Для стратегічного менеджменту найбільш суттєвим є довгострокове забезпечення конкурентоздатності і успішного утвердження підприємства на ринках, що постійно змінюються.

Стратегічний маркетинг включає елементи перевірки й оновленого формування головної стратегії підприємства, а також забезпечення функціональних і організаційних передумов їхнього успішного здійснення. Стратегічний менеджмент є переважно сферою діяльності менеджменту на вищих щаблях управління. Кадри середнього і нижнього рівня мають справу, як правило, з оперативними завданнями. Стратегічний маркетинг, який є складовою частиною стратегічного менеджменту, характеризується розробкою багатопланових проєктів, які мають загальний характер. Стратегічні проєкти містять в собі постановку цілей маркетингу і підприємства, визначення основних ринків, на яких доцільно діяти, формування системи організації і управління в перспективному плані, покращення ресурсного забезпечення, розвиток зв'язків підприємства в оточуючому його середовищі.

Економічна стратегія фірми:

1) Набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають основні цілі розвитку фірми. Економічна стратегія фірми виробляє правила і прийоми, що забезпечують економічно ефективне досягнення її стратегічних цілей.

2) Довгострокові, найбільш принципові установки, наміри у відношенні розвитку економіки країни, регіонів у цілому або розвитку виробництва товарів і послуг фірмами. Для реалізації економічної стратегії розробляються стратегічні довгострокові програми і плани.

Стратегія розглядається як зразок, до якого прагне наблизитись організація. З іншого боку, стратегію як мету управління визначають як ідеальну модель підприємства, в якій реалізується «бачення» його керівників і власників і яка побудована з використанням SWOT аналізу.

Розробка стратегії маркетингу - це процес. Вихідним його пунктом є стратегічний аналіз і прогноз зовнішнього середовища, в якому діє підприємство, та його внутрішнього стану. На основі цього обґрунтовується зовнішній та внутрішній потенціал успіху. Внутрішній потенціал успіху може

інтерпретуватись як сила і слабкість підприємства. Зовнішній потенціал визначається шансами та ризиками, які містить у собі оточуюче підприємство зовнішнє середовище.

Для виявлення факторів успіху використовують різноманітні аналітичні методи, які дозволяють визначити реальні позиції підприємства. Розробка стратегії маркетингу в методологічному відношенні будується на так званій трьохмірній основі. Вона може інтерпретуватись виходячи з товарно-технологічного підходу, або ж орієнтуватися на потреби та попит.

Процес вибору стратегії містить у собі наступні основні кроки: з'ясування поточної стратегії, проведення аналізу портфеля продукції, вибір стратегії фірми й оцінку обратної стратегії.

Сильні сторони галузі і сильні сторони фірми найчастіше можуть відіграти вирішальну роль при виборі стратегії росту фірми. При цьому важливо шукати можливості розгортання бізнесу в нових для фірми галузях, що володіють великими задатками росту.

Вибір загальної стратегічної орієнтації є лише вихідним пунктом розробки стратегії маркетингу. Подальша деталізація має багаточисельні варіанти, які також можна типізувати. В наукових і методичних розробках по стратегії маркетингу приводиться їх визначення і умови ефективного використання.

Стратегію доцільно будувати на ясній, легко зрозумілій концепції. Це важливо для полегшення засвоєння своїх власних завдань тим персоналом, якому належить її реалізувати. В кінцевому рахунку, даний принцип може вирішувати успіх. Формуючи теоретичні знання в сфері стратегічного маркетингу, правомірно поставити проблему наявності законів, які мають всезагальну значимість. Це важливо для формалізації прикладних робіт. При цьому потрібно врахувати, що пізнання економічних законів - вельми складний процес. Підприємство має дуже складне оточуюче середовище, в якому завжди дія багаточисельних факторів іде одночасно з появою нових, раніш невідомих сил, джерел. Тому в розробці стратегії його поведінки на ринку, як в теперішній час, так і в майбутньому, провідну роль будуть виконувати досвід, інтуїція і творче мислення.

**Байрачная Е.Н.**, студент  
ОНУ им. И.И.Мечникова

Руководитель – к.э.н. Гринченко Ю.Л.

### **Внедрение современных систем и HR-моделей в компаниях**

Выдвинутая впервые идея консалтинговой компании Hay/McBer об особой работе с персоналом находит свое применение в современных компаниях, которые желают создать сильную корпоративную культуру и имидж идеального работника. В компаниях понимают, что работа с персоналом не может сводиться лишь к элементарным методам поощрения и штрафования. Сегодня компании все с большей охотой начинают вводить такие зарубежные инструменты, как Performance Assessment (Оценка производительности), Personal Appraisal (Личная оценка), Competency Model (Модель компетенций), System of Reward and Recognitions (Система вознаграждения и признания). Из этого следует, что HR-менеджмент переходит уже в сферу, где не только ведется отчетность по количеству принятых и отчисленных сотрудников в компании, а в сферу, которая заботится о своем сотруднике, как о профессионале и как о личности. Такие нововведения по типу западного образца, как mentor (ментор) и mentee (менти), что помогает проследить движение личностного роста сотрудника, и coach (коуч) и coachee (коучи), что дает возможность работать с профессиональными качествами сотрудника, поднимают отечественные компании на более высокую планку. В дальнейшем, при правильном внедрении и поддержании данных процедур, компания будет иметь свои положительные и достаточно заметные результаты не только для самой компании, но и в глазах партнеров и конкурентов, особенно зарубежных.

Введение такого рода HR-процедур желательно осуществлять комплексно, так как по отдельности данные мероприятия будут менее эффективны. С такими нововведениями можно ознакомиться на примере компаний, которые их проводили. Пример внедрения системы coaching (коучинг) компанией Kraft Foods Ukraine в 2004-2005 году показал, что совместная работа персонала и менеджеров в плане коучинга дает реальные результаты и эффект. Вместе с данной системой была разработана автоматизированная система оценки персонала и система корпоративных компетенций, что дало толчок к развитию понятия самого коучинга, как обучения направленного на развитие компетенций. Система коучинга, как результат, дает раскрытие индивидуального потенциала сотрудников, повышения их уровня ответственности и соответственно повышения эффективности их труда. 2004 год в компании был назван «Годом коучинга в KFU».

Введение различных новых западных систем в компаниях является не таким уж и дешевым мероприятием. Немалые деньги вкладывает компания Procter & Gamble в свои HR-отделы для внедрения и развития программ оценки персонала, отслеживания его роста и карьерного продвижения. Этими инструментами компания очень гордится и считает, что HR-отдел является одним из самых важных отделов на предприятии. Такие введения формируют особую

корпоративную культуру, которая в P&G очень ценится и поддерживается на высоком уровне.

Если мы говорим о внедрении новых HR-инструментов в крупном бизнесе, то стоит заметить, что данные введения могут касаться предприятий абсолютно любых форм собственности и размеров. Примером такой компании, которая имеет положительные результаты от комплексного внедрения модели компетенций, Assessment Centre (Оценочный Центр), Personal Appraisal, системы менторства и коучинга является Международная молодежная неприбыльная организации AIESEC. Внедрение в Украине данных инструментов началось в 2006 г. Модель компетенций организации является хорошо развитой и действенной. Идея состоит в том, что член организации AIESEC является агентом положительных изменений и это отслеживается благодаря оценке по 11 компетенциям. Это позволяет проследить рост сотрудника с разных сторон - как профессионала в своем направлении, так и личность, которая делает положительный вклад в общество. Согласно полученным оценкам об уровне тех или иных компетенций можно в дальнейшем делать акценты на их развитии. Член организации может оценить не только сам свои компетенции, но и получить оценку от других коллег, в том числе и от начальника функционального подразделения. Результаты данных исследований значительно помогают члену организации направить свои усилия в нужное русло и максимально эффективно двигаться к поставленной цели. Данная модель вплотную сопровождалась параллельным внедрением менторства, коучинга и системы Reward and Recognition. Именно комплексное внедрение таких процедур помогает персоналу не только отслеживать свои компетенции, но и развивать их работая с ментором либо коучем. Благодаря особой системе Reward and Recognition сотрудники могут сами видеть динамику изменений личных результатов на фоне всей организации. Такие HR-инструменты и по сей день удачно работают в данной организации.

С каждым годом все больше предприятий начинают понимать, что развитие компании состоит именно в развитии ее персонала. Обычных тренингов по профессиональным навыкам оказывается недостаточно для компаний, которые ходят выбиться в лидеры на рынке и сохранить долгосрочную перспективу развития. Такие HR-системы и модели вводятся по западному образцу, но корректируются под наши реалии и соответственно уже формируются модели, которые являются приемлемы для нашего менталитета и с учетом наших условий. В будущем это породит свой отдельный слой отечественных концепций и разработок. Компании имеют свои методические базы по внедрению различных инструментов в направлении развития персонала, что говорит о создании новой научной базы по работе с персоналом в реалиях нашей страны.

#### **ЛИТЕРАТУРА**

1. Кейс. Коучинг в организации: опыт комплексного подхода к развитию человеческих ресурсов. // журнал «Менеджер по персоналу». -2005. - №1.

Бевзюк А.С., магистр  
ОНПУ,

Руководитель – доц. Крынская Л.И.

**Методологические подходы к решению проблем оценки и анализа рынков  
сбыта продукции предприятия  
в ходе маркетинговых исследований**

Современная экономика характерна взаимодействием трех основных ее субъектов: производителя, потребителя и государства. В процессе рассмотрения темы, было выявлено, что каждый из этих участников хозяйственных процессов имеет конкретные цели, в соответствии с которыми и строит свою деятельность. В условиях рыночного хозяйства для успешной работы его субъектов особое значение приобретают глубокие знания рынка и способность умело применять инструменты воздействия на складывающуюся на нем ситуацию. Совокупность таких знаний и инструментов ? особенно важны в маркетинговой деятельности (термин «маркетинг» происходит от английского слова «market» – рынок, рыночная деятельность).

В настоящее время большинство компаний в той или иной форме регулярно осуществляют рыночные исследования. Содержание понятия маркетинг определяется стоящими перед ним задачами. С момента появления и до наших дней оно менялось в зависимости от изменений условий производства и реализации продукции, с изменением вексных факторов, с развитием маркетинга как науки. В настоящее время маркетинг выступает системой организации всей деятельности фирмы по разработке, производству и сбыту товаров на основе комплексного изучения рынка и реальных запросов покупателей с целью получения высокой прибыли. Ориентируясь на ранее указанный факт, отметим, что изучение рынков возможно лишь при помощи соответствующей методологии оценки и анализа рынка.

При проведении маркетинговых исследований – с учётом их фундаментальной важности для предприятия - определяется, в какие виды производства, какую отрасль наиболее выгодно вложить капитал, где основать свое предприятие. Проведение маркетинговых исследований по изучению среды функционирования предприятия так же позволяет понять, каким образом компания должна организовать сбыт своей продукции, как надо проводить кампанию по продвижению на рынке новых изделий, строить стратегию рекламы, определить, какие виды продукции, проданные какому потребителю, и в каком регионе, принесут наибольшую отдачу на каждый денежную единицу.

Маркетинг является одним из видов управленческой деятельности и влияет на расширение производства и торговли путем выявления запросов потребителей и их удовлетворения. Он увязывает возможности производства и реализации товаров и услуг с целью покупки продукции потребителем. Маркетинг не начинается там, где завершается производство. Напротив, характер и масштабы производства диктуются маркетингом.

Эффективное использование производственных мощностей, нового высокопроизводительного оборудования и прогрессивной технологии предопределяется маркетингом.

В ходе изучения трудов известных учёных, было определено, что маркетинг не является универсальной, унифицированной концепцией, напротив, направления и методы ее реализации требуют адаптации к типу организации, условиям и возможностям ее применения. В силу этого актуальным является определение методов проведения маркетинговых исследований по изучению и анализу рынков сбыта для определённой организации.

Рынки потребительских товаров изучаются главным образом на основе использования трех подходов:

- посредством анализа вторичной информации;
- путем исследования мотивации и поведения потребителей;
- путем анализа выпускаемой и реализуемой продукции.

В рамках первого подхода изучаются все документы, представляющие интерес для предприятия, изданные статистическими органами, различными министерствами, торговыми палатами, региональными органами управления, а также являющиеся результатом специальных не маркетинговых исследований.

Второй подход к изучению рынка предполагает исследование мотивации и поведения потребителей путем проведения специальных обследований: интервьюирования, собеседований, заполнения анкет и т.п.

Помимо изучения мнений потребителей изучается также мнение руководителей и специалистов посреднических, дистрибьюторских организаций, а также предприятий-производителей. Изучение мнений руководителей и специалистов посреднических торговых организаций, получение у них необходимой информации зачастую еще более сложная задача, чем проведение исследований на предприятиях-изготовителях.

Помимо подходов, на основе которых происходят маркетинговые исследования конкретных рынков, важным инструментарием маркетинга при изучении рынков сбыта остаются методы анализа и оценки рынков, разработка системы оценивания, определение критериев соответствия рыночного механизма заявленным целям и миссии предприятия.

#### **ЛИТЕРАТУРА**

1. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ, М.: Прогресс. 2002.
2. Маркетинг: Учебник/ А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др.; Под ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005.
3. Голубков Е. П. О некоторых понятиях и терминологии маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. № 5. 2003.

### **Маркетингова складова в інноваційному розвитку підприємства**

Орієнтація України на інноваційний тип розвитку, яка знайшла своє втілення в офіційних документах, повинна знайти відповідну реальну підтримку інноваційної діяльності суб'єктів підприємництва з боку держави. Формування та реалізація інноваційного потенціалу окремих підприємств є важливою передумовою подальшого виходу України з кризи, перебудови економіки, її прискореного, випереджаючого розвитку. Стратегічна роль інновацій на підприємстві полягає у прямуванні до зміцнення конкурентних позицій існуючого продуктового і технологічного портфеля, впровадження нових видів діяльності на підставі проведених досліджень, розширення технологічних можливостей (компетенцій) підприємства завдяки інноваційній діяльності в нових сферах.

В доповіді детально викладені методичні засади та результати маркетингового дослідження інноваційного потенціалу підприємств Львівщини, проведених автором на початку 2010 року. На підставі отриманих результатів можна зробити наступні висновки.

1. Емпіричні дослідження автора підтверджують в цілому низький рівень інноваційного потенціалу підприємств області, недостатнє фінансове забезпечення їх інноваційної діяльності.

2. Аналіз показує, що роздержавлення підприємств на сьогодні істотно не покращує їх інноваційної активності. Недержавні підприємства не проявляють високої інноваційної активності, а в деяких випадках мають навіть дещо нижчий інноваційний клімат, ніж великі державні підприємства.

3. Незважаючи на незначні масштаби інноваційної діяльності, позитивний вплив на показники виробництва інноваційно активних підприємств є безперечним. Більшість підприємств, що впроваджували інновації, одержали приріст продуктивності праці, оновили асортимент продукції, підвищили конкурентоспроможність, розширили ринки збуту.

4. Дослідження виявили недостатній рівень нематеріальних активів підприємств області, в тому числі низьку патентну та ліцензійну діяльність, невисокий сформований імідж на ринку, низький інноваційний клімат на підприємствах. Втім, в цілому спостерігається позитивна тенденція до активізації патентної і ліцензійної діяльності суб'єктів підприємництва.

5. В умовах ринку правомірно зростає увага промислових підприємств до маркетингової діяльності, пов'язаної з інноваціями. Зокрема, згідно даних ЦСУ України в структурі витрат на інновації у промисловості у 2009 р. витрати на маркетинг склали 9,3 %, що майже у три рази перевищує відсотковий рівень аналогічних витрат у 2003 р. Результати дослідження автора підтверджують активне використання в діяльності підприємств принципів маркетингу, а також концепції ефективного обслуговування клієнта, концепції управління якість.

6. Водночас, слід зазначити недостатню увагу промислових підприємств до організаційно-управлінських інновацій, впровадження у виробничо-господарську діяльність таких сучасних концепцій менеджменту як логістика, бенчмаркінг, реінжиніринг. Останні невідомі вітчизняним підприємствам і можуть бути рекомендовані до популяризації у сфері українського підприємництва.

Результати маркетингового дослідження автора підтверджують важливість формування і реалізації інноваційного потенціалу підприємства, що дозволяє отримувати стійкі конкурентні переваги на ринку, завойовувати прихильність споживачів, а завдяки цьому досягати підвищення ефективності функціонування підприємства та поставленої мети. Дослідження доводять недостатній рівень маркетингового забезпечення та логістичного управління інноваційної діяльності підприємства.

Орієнтація інноваційної діяльності підприємства на концепцію маркетингу дозволяє йому розвинути його інноваційний потенціал, насамперед, його ринкову складову. Зокрема, маркетингові дослідження ринку дають можливість виявити незадоволені потреби споживачів на ринку і генерувати ідею інновації. Добір відповідних складових комплексу маркетингу сприяє адаптації розробленої інновації до потреб ринку. Формування ринкового попиту на нововведення обумовлює необхідність застосування таких маркетингових прийомів, як активна збутова діяльність та просування нововведення на етапі виходу на ринок, дифузії інновацій. Маркетингове забезпечення інноваційного розвитку дозволяє налагодити необхідний рівень комунікації з клієнтами, виявляти потреби клієнтів ще на етапі створення інновації, що сприяє виходу на ринок саме з тією інновацією, на яку існує або може бути сформований попит, відповідного рівня якості та обслуговування.

Роль логістичного управління інноваційною діяльністю полягає у забезпеченні логістичної придатності інновації, тобто її відповідності до вимог логістичного управління; забезпеченні логістичної ефективності інноваційної діяльності підприємства шляхом мінімізації витрат і часу; налагодженні міжфункціональної співпраці між підрозділами підприємства і розв'язання конфлікту цілей; формуванні партнерських стосунків з контрагентами ринку, насамперед з постачальниками, шляхом формування логістичних ланцюгів. Логістична концепція розширює коло корисних властивостей інновацій - логістичною придатністю, яка дозволяє значно скоротити логістичні витрати, зокрема, витрати на придбання, опрацювання замовлень, транспортування, складування, логістичне обслуговування, контроль за матеріально-технічними ресурсами, з точки зору як окремого підприємства, так і всіх підприємств в логістичному ланцюгу.

Передумовою ефективності інноваційного розвитку є комплексний розвиток підприємства на основі не тільки техніко-технологічних інновацій, але й шляхом впровадження на підприємстві організаційно-управлінських інновацій у вигляді сучасних концепцій менеджменту.



## **Підвищення конкурентоздатності підприємства шляхом удосконалення прийняття управлінських рішень**

Важливу роль у підвищенні конкурентоздатності підприємства відіграють управлінські рішення. У практиці багатьох підприємств на всіх рівнях управління трапляються численні помилки при прийнятті та реалізації управлінських рішень. Прийняття обґрунтованих управлінських рішень суттєво впливає на забезпечення конкурентоспроможності підприємств та виступає обов'язковим елементом ринкового господарювання.

На сучасному етапі управління підприємством недостатня увага приділяється як методологічним основам теорії управління, так і визначенню позиції підприємства в нестабільному конкурентному середовищі. Таким чином виникає питання щодо удосконалення системи управління підприємством в динамічному конкурентному середовищі, розробки концепції підприємства та системної методології управління, оскільки в практичному плані така теоретична база повинна не лише прогнозувати результативність певних соціально-економічних процесів, але й створювати для менеджерів підприємств управлінські орієнтири та індикатори. Тобто “теорія фірми повинна не тільки прогнозувати результати тих чи інших соціально-економічних заходів, але і пропонувати менеджерам орієнтири і індикатори подальшого розвитку”.

Одним із важливих напрямів підвищення конкурентоспроможності продукції є поліпшення її якості за рахунок впровадження комплексної системи управління нею, стандартизації та сертифікації, створення й впровадження нових ресурсо- та енергозберігаючих технологій, які мають ґрунтуватися на вдосконаленні організації та мотивації праці, покращенні системи транспортування, зберігання та контролі за товарообігом на кожному етапі розвитку компанії.

Тепер розглянемо основні чинники, які впливають на рівень конкурентоздатності підприємства.

1. Належність підприємства до певної галузі відіграє важливу роль при визначенні можливості підвищення рівня конкурентоспроможності. За сучасних умов використовуються багато різноманітних методів її оцінки, але всі вони мають уніфікований характер і не враховують особливостей галузі, в якій функціонує підприємство. Тому потрібна розробка відповідної галузевої системи показників та критеріїв оцінки конкурентоспроможності з урахуванням особливостей функціонування підприємства, визначення його фінансового стану, забезпечення збалансованості попиту і пропозиції на продукцію, врахування інтересів виробників, споживачів та інвесторів. Вдосконалення існуючих методів оцінки конкурентоспроможності ґрунтується на систематизації показників і методів визначення конкурентоспроможності підприємства, що дає можливість дослідити поточну ринкову ситуацію та можливі її зміни, вивчити пріоритети найбільш небезпечних конкурентів, провести аналіз можливостей розширення

ринку збуту, що у майбутньому допоможе прийняти вірне управлінське рішення.

2. Рівень кваліфікації персоналу є ще одним важливим чинником на шляху до підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підвищення освітнього рівня персоналу приводить до росту продуктивності праці, поліпшення якості продукції, зростання показників ефективності діяльності підприємства, стабілізації його фінансового стану. Для того щоб організація працювала максимально ефективно та злагоджено необхідно враховувати сукупність особистісних та професійних характеристик персоналу, що зумовлюють спрямованість спільних дій персоналу підприємства на забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Все це приводить до посилення конкурентних позицій підприємства.

3. Важливо впроваджувати новий продукт та просувати його на ринку, при цьому не забуваючи відстежувати тенденції продажів вже давно існуючих товарів. Періодичне оновлення асортименту продукції та покращення його якості є невідмінною складовою успіху у просуванні товарів на ринку та ефективного їх продажу. При цьому необхідно зауважити, що головна внутрішня мета діяльності будь-якого підприємства або організації, що функціонують в умовах ринкової економіки, полягає в максимізації прибутку. Разом з тим головну мету інноваційної діяльності підприємств чи організацій можна позначити як отримання певного числа інновацій у вигляді нової продукції, технології, сировини, методів організації та управління і т. д., які мають визначені (відповідають вимогам підприємства) характеристики.

Таким чином, однією з головних задач забезпечення конкурентоспроможності є виявлення, систематизація та аналіз всіх елементів, які входять до складу конкурентного потенціалу; розробка методики визначення кількісних характеристик впливу цих елементів один на одного та формування на цій основі методологічної бази управління конкурентоспроможністю.

Основною метою управління конкурентним потенціалом є максимізація його використання, що можливе лише в умовах стабільного зовнішнього середовища. При сучасному нестабільному середовищі потрібно оптимізувати прийняття управлінських рішень. Для цього необхідно створити на кожному підприємстві ефективну систему управління конкурентним потенціалом, яка дозволить забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - М.: Питер, 1999.
2. Клейнер Т. Системная парадигма и теория предприятия // Вопросы экономики. – 2002. - № 10. – С. 47-69.
3. Райзенберг Б. А., Фатхудинов Р.А. Управление экономикой. Учебник — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. —784 с.
4. Халінін С. Проблеми і пріоритети конкурентоспроможності економіки України. // Економіст. - 2007. - №2. - с. 22-24.

**Волошина А.А.**, студентка  
ОРИГУ НАГУ  
при Президенте Украины  
Руководитель -ст.пр. Маляева Т.С.

### **Методы управления конфликтами**

Очень часто конфликтующие стороны видят борьбу единственно возможным способом бытия. Они забывают о других возможностях, упускают из виду, что могут добиться большего, если конструктивно разрешат проблемы. Завершение конфликта иногда достигается просто потому, что оппоненты устают враждовать и приспосабливаются к сосуществованию [1]. Проявив достаточную терпимость, они, если контакты неизбежны, постепенно приучаются жить в мире, не требуя друг от друга полного согласия взглядов и привычек. Многие люди воспринимают историю человечества как бесконечную повесть конфликтов и борьбы. Существуют конфликты между фирмами, компаниями, в пределах организации. Конфликт, возникающий в организации называют организационным. Организационный конфликт может принимать множество форм. Конфликт наряду с проблемами может приносить организации и пользу. В связи с этим менеджеры часто сознательно стимулируют конфликт, чтобы оживить организацию, которая «загнивает». В жизни не бывает безконфликтных организаций: важно, чтобы конфликт не был разрушительным.

Самое общее определение конфликта – столкновение противоречивых или несовместных сил. Более полное определение – противоречие, возникающее между людьми или коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствия согласия между двумя или более сторонами.

Каждый конфликт имеет свою причину возникновения. Причины, порождающие конфликты, можно сгруппировать: недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и личностей; устарелость организационной структуры, нечеткое разграничение прав обязанностей; ограниченность ресурсов; неодинаковое отношение к членам трудового коллектива; различия в манере поведения и жизненном опыте; недостаточная доброжелательность со стороны менеджера; психологический феномен. Чтобы конфликт начал развиваться, необходим инцидент, когда одна из сторон начинает действовать так, что ущемляет интересы другой.

Управление конфликтами: педагогическое и административное. Педагогическое - беседа, просьба, убеждение, разъяснение требований к работе и неправомерных действий конфликтующих и другие меры воспитательного аспекта. Административные – силовое разрешение конфликта, подавление интересов конфликтующих, перевод на другую работу, различные варианты разъединения конфликтующих [2]. Разрешение конфликта по приговору – решение комиссии, приказ руководителя организации, решение суда.

Виды конфликтов-варианты конфликтного взаимодействия. Конфликты различают:

- по способам их разрешения на антопонистические и компромистные;
- по природе возникновения на социально-организационные и эмоциональные;
- по направленности воздействия на вертикальные и горизонтальные;
- по степени выраженности на открытые, скрытые и потенциальные;
- по количеству участников, задействованных в конфликте, на внутриличностные, межличностные и межгрупповые.

Регулирование конфликта еще не есть его разрешение, поскольку сохраняются основные структурные компоненты конфликта. Все действия по регулированию составляют либо предпосылки разрешения, либо моменты этого процесса. Разрешение конфликта- заключительный его этап. Различаются полное и неполное разрешение конфликта [3]. Если имеет место преобразование или устранение основы конфликта, то конфликт разрешается полностью. Неполное разрешение имеет место тогда, когда устраиваются или приобразуются лишь некоторые структурные элементы конфликта, в частности, содержание противоборства, его поле, мотивационная база конфликтного поведения участников. Есть три этапа разрешения конфликта: первый-подготовительный, диагностика конфликта; второй-разработка стратегий разрешения и технологии; третий – реализация комплекса методов и средств.

Нужно работать с конфликтами в момент их возникновения. Не нужно ждать, пока они станут излишне поляризованными. Нужно определить в какой позиции вы находитесь: на своей стороне, на стороне противника или в нейтральной. Ни одна из сторон не победит в конфликте, пока обе не поймут и не прольют свет на характер и природу другой из сторон.

## **ЛИТЕРАТУРА**

1. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л., 2006. Управление персоналом
2. Пугачев В.П., 2002. Руководство персоналом
3. Регнет Э., 2005. Конфликты в организации

Деменєва М. Ю., студентка  
ОДЕУ

Керівник – проф. Кравченко В.О.

## **Впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах України**

В перехідних та ринкових умовах кожне підприємство самостійно буде своє майбутнє і в його перспективі може супроводжувати як успіх, так і статися банкрутство. В цих умовах перед підприємством стоять завдання з дослідження ринку і виявлення потреб споживачів, а цим самим забезпечення існування в довгостроковій перспективі; визначення цілей розвитку підприємства; визначення обсягів виробництва; налагодження ефективних зв'язків з партнерами; забезпечення конкурентоспроможності підприємства за допомогою виважених стратегій і досягнення конкурентних переваг; уміння управляти власними фінансами та ефективним використанням вкладених інвестицій; визначення необхідного кадрового складу та його високого професійного рівня; ефективного використання інновацій технічного, технологічного, економічного та соціального спрямування.

Практичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, а і у перспективі залежить від ступеня засвоєння керівниками і персоналом методології і методів стратегічного управління.

Провідні спеціалісти в галузі теорії і практики управління вважають, що одним з важливих і домінуючих явищ в стратегічному менеджменті виявляється стратегічне мислення [4]. Його сутність полягає в усвідомленні мети розвитку підприємства, способів її досягнення, в обов'язковому і швидкому реагуванні на зміни, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі, у формуванні і реалізації стратегій. Стратегічне мислення передбачає вивчення потреб споживачів, відкриття нових можливостей для організації; створення для неї сприятливих умов діяльності, а також уміння бачити в довгостроковій перспективі труднощі, що можуть виникнути на її шляху в майбутньому. До стратегічних рішень можна віднести: реконструкцію підприємства; впровадження інновацій (нова продукція, нова технологія); організаційні зміни (структура виробництва, управління); вихід на нові ринки збуту; придбання, злиття підприємств.

Стратегічні рішення характеризуються інноваційністю, направленістю на перспективні цілі підприємства, на можливості, на майбутнє, вони потребують певних знань. Стратегічний менеджмент розглядають як динамічну сукупність взаємозв'язаних правлінських процесів. У його структурі виділяють основні

етапи чи завдання, серед яких аналіз середовища вважається вихідним процесом, тому що він забезпечує основу для наступного етапу - визначення місії підприємства.

На наступних етапах стратегічного менеджменту визначаються цілі, розробляється стратегія як інструмент досягнення цілей, реалізуються стратегії і,

нарешті, оцінюється діяльність підприємства, аналізуються нові напрямки і вносяться корективи.

Аналіз середовища організації передбачає аналіз ситуації у зовнішньому та внутрішньому середовищі .

В зовнішньому оточенні (макросередовищі) вивчаються фактори, які формують довгострокову прибутковість підприємства і на які організація не може впливати . Загальний стан зовнішнього середовища може бути проаналізований за допомогою економічних факторів, політико-інституційних, науково-технічних, природно-економічних складових, демографічних тенденцій, соціально-культурних.

Аналіз факторів безпосереднього оточення підприємства (на рівні мікросередовища) спрямовано на стан тих складових зовнішнього середовища, з якими організація безпосередньо взаємодіє і за допомогою комунікативних методів може впливати на них.

Згідно з галузевою моделлю конкуренції М.Портера , якою користуються процвітаючі компанії, головними компонентами безпосереднього оточення, що впливають на діяльність підприємства, доцільно аналізувати споживачів, постачальників, товари-замінники, конкурентів, ринок робочої сили.

Аналіз факторів внутрішнього середовища підприємства має здійснюватися стосовно рівня організації виробництва; комплектації персоналу; забезпечення ресурсами; рівня виробництва та науково-технічного забезпечення; організації маркетингу; фінансів та інвестицій, конкурентних можливостей, а також організаційної культури і загальних цінностей.

Для успішного виживання у довгостроковій перспективі менеджери підприємства повинні вміти передбачати те, які труднощі можуть виникнути в

майбутньому і які можливості можуть відкритися для нього. Для цього на основі проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища використовують визнаний у всьому світі підхід методу SWOT аналізу.

Таким чином, стратегічний менеджмент – це динамічний процес, який знаходиться в постійному русі. Його завдання полягає в пошуку шляхів для покращення існуючої стратегії і контролю її виконання. Вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечити існування підприємства сьогодні і у перспективі, залежить від ступеня засвоєння керівниками і персоналом методології і методів стратегічного управління. Одним із важливих і домінуючих явищ у стратегічному менеджменті є стратегічне мислення, якими якого має бути наділений менеджер і провідний персонал.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1990.
3. Немцов В.Д., Довгань Л.Е. Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. – К.: УВПК, 2001.
4. Фатхутдимов Р.А. Стратегический менеджмент: Учеб. пособ. – М., 1997.

**Егорова К.И.**, студентка  
ОГЭУ

Руководитель – проф. Кравченко В.А.

### **Сценарное мышление**

Потребность в сценарном мышлении появляется в случаях отсутствия цели или слишком большой неопределенности в ее формулировке. Скажем, предприятие может выпускать большой ассортимент продукции, и трудно решить, какие именно изделия будут приняты рынком. Сценарное мышление отвечает на вопрос: что будет, если мы поступим так или иначе?

Бывает так, что мы имеем достаточную определенность только в описании исходного состояния, а цель предстоит еще найти. Скажем, предприятие в состоянии выпускать продукцию, отличающуюся очень большим разнообразием, и нам трудно решить, какой именно ассортимент будет принят рынком, на производстве каких изделий следует остановиться. Тогда мы можем рассмотреть движение из исходного состояния по различным вариантам ассортиментных групп или конкретных изделий. Если мы сделаем ставку на первый вид изделий, то получим такое-то состояние наших финансов, перспектив и проч. Из этого нового состояния мы представим себе следующие возможные действия на следующем шаге также с оценкой их последствий, насколько они видны из сегодняшнего дня. Так мы можем проследить последовательно максимум три-четыре шага, но по разным вариантам. Большее количество шагов сценарий не выдерживает из-за чрезмерной неопределенности самих возможностей, когда наши рациональные предположения вынужденно переходят на уровень гадания или мечты.

Рассмотрим два способа сценарного мышления:

#### **1. Пассивные сценарии.**

Берутся две крайние возможные тенденции развития событий: оптимистическая и пессимистическая. Первая показывает, как может повести себя рынок (объемы производства, цены, поведение участников) в самом лучшем варианте. Вторая — показывает, когда обстановка будет складываться не в нашу пользу, либо эта польза будет минимальной. Затем прокладывается некоторая воображаемая программа действий между этими двумя крайностями, которая и называется оптимальной линией нашего поведения. Такой сценарий отвечает на вопрос: что делать, если обстановка будет меняться: так или иначе?

#### **2. Деятельные сценарии.**

Он отвечает на вопрос: что будет, если мы поступим так или иначе? В первом случае мы оставляем инициативу внешним обстоятельствам, во втором — оцениваем последствия собственных действий. Здесь у нас появляется гораздо больше вариантов в зависимости от обстановки и наших интересов.

Фактически речь идет о поиске целей, о механизме целеполагания. Построение сценария есть механизм выработки новых целей в условиях, когда

организация, город, регион, государство стоят перед радикальным выбором, перед необходимостью базовых изменений. Мы оцениваем целесообразность различных вариантов наших действий в меняющейся ситуации, причем меняющейся под нашим воздействием, как следствие наших шагов. Когда наиболее целесообразный вариант признан не только предпочтительным, но и реализуемым, тогда все наши усилия должны быть направлены на движение именно к этому варианту. Потому что он становится нашей целью. Вот почему сценарный метод является средством не столько достижения цели, сколько поиска ее. Часто найти правильную цель — не менее важно, чем успешно обеспечить ее достижение.

Семь принципов сценарного мышления:

1. Первый принцип «Создайте свой инструментарий». Нетрудно уверовать в то, что мышление занимается только тем, как надо рассуждать. Но как показывает общая практика, мышление можно и нужно совершенствовать с помощью техник, методов, инструментов. Поэтому пользуйтесь разными инструментами и создайте себе хорошо укомплектованный набор из них.

2. Второй принцип «Обращайтесь со своим мозгом бережно». Мозг — замечательный инструмент, к которому нужно относиться с уважением. Он развивался на протяжении многих тысячелетий и, таким образом, овладел принципами выживания и достижения успеха. Их надо знать, уважительно к ним относиться и пользоваться ими.

3. В-третьих, сценарное мышление основано на взгляде на мир как на театральное представление, в котором каждый «актер» зависит от остальных действующих лиц на сцене и сам, в свою очередь, оказывает на них влияние. Театральное мышление — это общий процесс, включающий такие фундаментальные составляющие, как мышление категориями будущего и неопределенностей, системное и актерское мышление, а также обдумывание своих действий.

4. Четвертый принцип — мышление категориями будущего — представляет собой квинтэссенцию сценарного мышления и придает первостепенное значение будущему. Планируйте свои действия, исходя из того, что может случиться, и из воображаемого будущего.

5. В-пятых, сценарное мышление касается мышления категориями неопределенности. Как заметил Томпсон, управление неопределенностями — это основная задача любого процесса менеджмента.

6. Системное мышление означает рассуждение извне внутрь, мышление уровнями и взаимосвязями, независимыми состояниями и зависимостями.

7. И, наконец, связь между сценарием и стратегией осуществляется посредством стратегических изменений, предпринимаемых другими сторонами и вашей собственной организацией. С точки зрения театральной постановки, стратегия связана с намерениями, вмешательствами, действиями и стратегическими изменениями.



**Жарова А.В.**, студентка  
ОНУ им. И.И. Мечникова

Руководитель – к.е.н., доц. Шмагина В.В.

## **Стратегическое управление персоналом как фактор эффективного функционирования предприятий туристической отрасли**

В условиях высокого уровня неопределенности рыночной ситуации, политической и международной нестабильности, усиления конкуренции, сезонных колебаний спроса на туристические услуги и ограниченности ресурсов на туристических предприятиях возникают кризисные явления и повышается сложность в управлении компаниями.

Проблемы стратегического менеджмента и управления персоналом туристической индустрии нашли свое отображение в работах таких отечественных и зарубежных авторов, как Жукова М. А., Травин В.В., Дятло В.А., Кабушкин М.И., Томпсон-мл., А. А. Стрикленд III А. Дж., Джеральд Коул и др.

Управление туристической фирмой в современных условиях выходит на совершенно иной уровень, на котором управление персоналом играет все большее значение. Уникальность индустрии туризма состоит в том, что персонал является существенной составной частью конечного продукта, одним из основных ресурсов конкурентных преимуществ организации. Туристическая услуга реализуется в туристической компании и предоставляется поэтапно. На каждом этапе персонал той или иной компании оказывает воздействие на впечатления, которые складываются у клиентов по мере потребления туристического продукта. Следовательно, качество обслуживания на туристических предприятиях зависит от профессионализма, сознательности, культуры обслуживания персонала и т. д.

Стратегический менеджмент в туристических организациях сконцентрирован на создании и поддержании лояльности клиентов, построении долгосрочных отношений с ними. Соответственно, стратегическое управление персоналом направлено на перспективу, поскольку в условиях высокой конкуренции постоянные клиенты гарантируют туристической фирме стабильный доход.

Одной из особенностей стратегического менеджмента является такое управление, при котором руководитель предприятия направляет и стимулирует деятельность своих сотрудников на выполнение долгосрочных целей компании.

Управление персоналом в долгосрочной перспективе становится определяющим фактором, который оказывает влияние на деятельность туристского предприятия.

Любая туристическая организация — это открытая система, поэтому ее персонал находится в постоянном движении. К основным обязанностям руководителей высшего звена можно отнести стратегическое планирование ресурсов в организации и трудовых ресурсов в частности. Создание эффективной системы поиска, подбора, оценки, найма и адаптации персонала является одной из важных составляющих планирования.

Управление человеческими ресурсами в области подбора персонала туристской индустрии состоит в определении принципов и критериев приема на работу сотрудников, необходимых для качественного выполнения задач поставленных перед ними. Данный вид работы является значимым, поскольку навыки и качества работников в туристической индустрии, существенно отличаются от других сфер деятельности, а значит и критерии отбора персонала будут иными.

Основными критериями отбора менеджеров для работы в туристических компаниях можно считать следующие: специальное высшее образование, знание туристических рынков, коммуникабельность, ответственность, умение работать с клиентами, навыки ведения переговоров и продаж, обслуживания, знание иностранных языков и др.

Оценка работника в организации преследует три основные цели:

- административную (для принятия административных решений);
- информационную (для определения сильных и слабых сторон трудовой деятельности работника);
- мотивационную (для поощрения сильных работников).

При разработке HR-стратегий необходимо учитывать, то что базовые знания имеют тенденцию устаревать, поэтому возникает необходимость в проведении мероприятий по подготовке и переподготовке кадров, в основе которых лежит повышение квалификации.

Многие туристические компании вкладывают средства в обучение, подготовку и переподготовку персонала. Одной из HR-стратегий является профессиональное развитие персонала, которое способствует повышению качества обслуживания клиентов, а также мотивации сотрудников и их преданности компании.

Таким образом, рассматривая проблему управления персоналом в туристической отрасли, можно сделать вывод, что стратегическое управление человеческими ресурсами является важнейшим направлением в деятельности туристских организаций и считается основным критерием их экономического успеха.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Джеральд Коул, Управление персоналом в современных организациях; [Пер. с англ. Н.Г. Владимирова]. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 352 с.
2. Жукова М. А. Менеджмент в туристическом бизнесе. – М.:КНОРУС, 2006. – 192 с.
3. Томпсон-мл. А. А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.

Іваницька К.С., студентка  
ОНПУ

Керівник – доц., к.е.н. Продіус О.І.

## Маркетинг інновацій на ринку металопластикових вікон

Для здійснення перебудови економіки за інноваційною моделлю необхідно, перш за все, переорієнтувати державну політику з фінансової донорської підтримки окремих підприємств і галузей виробництва на створення привабливих умов і середовища для інвестування інноваційної діяльності та розповсюдження інновацій у всіх секторах вітчизняної економіки. Реалізація зазначеного має створити сприятливі умови для активізації інноваційної діяльності всіх учасників інноваційного процесу “ідея — дослідження — виробництво — реалізація” в Україні; прискорити процеси, пов’язані з переходом економіки України на інноваційну модель розвитку та стимулювати інтеграцію вітчизняних підприємств до реалізації міжнародних проектів високотехнологічного виробництва.

Конкурентоспроможність продукції – це запорука успіху будь-якого підприємства. Інструментом її досягнення є маркетинг. В умовах насиченого ринку недостатньо розробити новий якісний товар, встановити оптимальну ціну й вибрати ефективні канали розподілу. Показники якості інноваційного продукту - це показники якості і надійності розглянутого нововведення.

Одним із перспективних і динамічних товарних ринків є ринок металопластикових віконних систем, на якому можуть ефективно функціонувати лише інноваційно орієнтовані підприємства. У цьому зв’язку актуальним є завдання розробки науково-прикладних положень щодо формування маркетингових стратегій підприємства на ринку металопластикових віконних систем.

Дослідження обумовлено необхідністю розвитку сучасних уявлень теорії стратегічного маркетингу в умовах перманентної інноваційності характерної для промислових ринків. Необхідність проведення дослідження з фундаментальних теоретичних і науково-прикладних питань використання концепції маркетингу підприємствами ринку металопластикових віконних систем обумовлено потребою в адаптації засад стратегічного маркетингу до галузевих особливостей. Особливістю цієї теми є те, що при розгляді теорії стратегічного маркетингу досліджувались невирішені та дискусійні положення з урахуванням специфічних ознак ринку металопластикових віконних систем.

Доцільність таких розробок обумовлена тим, що на сучасному етапі розвитку економіки України існує необхідність у зростанні інноваційної складової в діяльності підприємств. Така спроба обумовлена потребою реалізації стратегії сталого випереджаючого розвитку економіки України.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Ассель Генри. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для ВУЗов. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 569 с.

**Капінус Т.М.**, аспірантка

ОНАЗ ім. О.С. Попова

Керівник – проф. Богатирьов А.М.

### **Компетенції та їх роль в управлінні персоналом організації**

Конкуренція – це доволі складне явище. Вона постійно еволюціонує, змінюється відповідно до середовища в якому знаходиться, приймає різні форми та ступінь жорстокості. Але ми можемо впевнено сказати, що світ розвивається саме завдяки їй, бо прагнення бути першим та найкращим змушує підприємства, галузі, країни інтенсивно діяти для досягнення максимально ефективних результатів.

Загалом складовими конкурентної боротьби є виробники та споживачі. Кожен виробник прагне обійти своїх конкурентів та заволодіти якнайбільшою кількістю потенційних клієнтів. Окрім того слід зазначити, що конкуренція існує і в трудових відносинах в самих компаніях: між робітниками та керівниками, та іноді теж набуває форми боротьби. Особливо коли мова заходить про висококваліфікованих робітників. Їх прагнуть отримати собі керівники будь-якою ціною. PR-менеджери працюють в повну силу порівняно з минулими роками, але їх роботу, нажаль, видно лише через деякий час.

Сьогодні підприємства не завжди спираються на компетенції, відбираючи на роботу персонал. І даремно, бо саме використання таких моделей (наборів) компетенцій допомагає об'єктивно оцінити професіоналізм, ступінь підготовки майбутнього працівника та його відповідність вимогам певних компанії. Тому що іноді підприємству для розвитку потрібна і свіжа думка і багаторічний досвід.

Що ж таке ці компетенції, та яку саме роль відіграють в управлінні персоналом.

Першим, хто створив підхід до управління персоналом, заснований на компетенція, був McClelland (1973), який пояснював компетенції як деякі чинники, що впливають на ефективність професійної діяльності. За допомогою порівняння успішних та менш успішних компаній він прагнув визначити, які саме чинники обумовлюють цю різницю, що саме є причиною успіху. Більш відомим цей підхід набув в працях Boyatzis (1982). Після цього свій внесок зробив Campbell (1990), який визначив поняття поведінки та поділив цей показник та результати діяльності. Spencer and Spencer (1993) визначили компетенцію, як базову якість індивідуума, що має причинне відношення до ефективного або найкращого на основі критеріїв виконання в роботі або інших ситуаціях. На цей час на основі проведеного аналізу багатьох джерел, автор надає узагальнююче визначення цього поняття:

Компетенції – це особисті здібності спеціаліста (робітника) застосовувати знання, вміння та практичний досвід, отримані в процесі навчання та роботи, для успішного вирішення поставлених перед ним завдань професійного роду діяльності в певній області.

Як ми знаємо, в кінці 2008 нас усіх накрила світова криза і ніхто не залишився незачепленим. Але криза – це ще не кінець, а навпаки поштовх до прориву. І для цього потрібно ставити процес управління персоналом на перше місце. Використання людського капіталу не проста справа, яка потребує постійного контролю та удосконалення. Персонал, який прагне забезпечити конкурентоспроможність компанії, повинен постійно змінюватись, впроваджуючи щось нове та адаптуючись до змін у зовнішньому середовищі. Той, хто першим зробить крок до нового та незвичайного і буде мати конкурентні переваги та здатність приймати участь у жорсткій конкурентній боротьбі та навіть вигравати.

Існує багато факторів (конкурентних переваг), які забезпечують конкурентоспроможність підприємств. Загальна система управління персоналом складається з багатьох взаємопов'язаних та ефективно діючих елементів і спрямована на реалізацію стратегії та досягнення стратегічних цілей.

Один з напрямів в управлінні персоналом полягає в управлінні процесом визначення, створення, розвитку, оцінки, вдосконалення та використання компетенцій персоналу організації, як одних з джерел створення та забезпечення конкурентних переваг.

Мати конкурентні переваги в наш час дуже важливо. Забезпечення їх відтворює, поряд з іншими, конкурентну стратегію, яка дозволяє з успіхом приймати участь у конкурентній боротьбі.

Отже, слід зазначити, що "еліту" компаній повинні складати найкращі співробітники. Люди, які проявляють на практиці свої знання, навички, володіють певним набором професійних та особистих якостей, тобто набором компетенцій. Гарний керівник повинен оцінити - наскільки компетентний його робітник у певній сфері, в якій він працює. Це дуже важливо, оскільки від цього буде залежати майбутнє компанії. Проте, набравши персонал один раз, не можна сидіти склавши руки. Потрібно постійно працювати над його вдосконаленням, підвищенням професіоналізму. Тільки тоді можна зробити компетенції персоналу дійсно головною конкурентною перевагою, яка забезпечить конкурентоспроможність підприємства.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Мазин А. Конкуренция между нанимателем и работником и ее особенности в условиях кризиса// Журнал "Управление персоналом". – №16'2009.
2. Токарева В.В. Развитие человеческого капитала на субрегиональном уровне (в малых городах России) : монографія/ Токарева В.В. – Мичуринск-наукоград РФ: Изд-во Мичурин. гос. аграр. ун-та, 2007. –186 с. – ISBN 978-5-94664-125-8
3. Друкер П. Энциклопедия менеджмента.: пер. с англ/ Друкер П. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2004. — 432 с.: ил. — Парал. тит. англ.
4. Шишов С. Персонал – основа достижения целей бизнеса// Журнал "Управление персоналом", №18'2009.

**Дараков В.В.,  
Кривошей І.С.,**  
студенти ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник – доц. Воловник В.Є.

## **Особливості комерційної діяльності в умовах маркетингової орієнтації торгових підприємств**

У сучасних умовах формування ринкових відносин головною особливістю комерційної діяльності є переорієнтація її цілей, завдань і функцій від потреб підприємства до потреб і вимог ринку, окремого споживача. При цьому повинен використовуватися принципово новий системний, комплексний підхід до вирішення ринкових проблем, націлений на активізацію комерційної діяльності та використання більш досконалих методів комерційної роботи на основі принципів і елементів маркетингу. Політика переорієнтації комерційної діяльності на маркетинг передбачає підсилення ролі ринку, спрямованість як виробничої, так і торгової галузей на вивчення потреб і запитів споживачів і дієве задоволення їх.

Суттєвою особливістю комерційної діяльності в сучасних умовах є також спрямованість її на забезпечення раціонального ведення господарства в умовах дефіцитності ресурсів з мінімальними витратами, подолання малої ефективності регулювання торгівлі адміністративними методами, прискорення переходу до інтенсивного характеру розвитку галузі на основі розвитку науково-технічного прогресу тощо.

Необхідність використання концепції маркетингу в комерційній діяльності торгових підприємств обумовлена такими обставинами:

1. Спрямованість комерційної діяльності на пріоритетне положення споживача відносно виробника.
2. Загострення конкурентної боротьби, пов'язане з виходом на ринок дедалі більшої кількості виробників і торгових посередників.
3. Значні структурні зміни у вітчизняному виробництві ведуть до розподілу ринків збуту та примушують постійно шукати нові ринкові можливості.

Дотепер здійснення комерційної діяльності було спрямоване на отримання високих фінансових результатів. Основним видом плану був фінансовий план або бюджет. Управління власними і залученими коштами, витратами, збутом було підкорено одній меті — досягненню високих прибутків. Рішення в галузі маркетингу щодо товару, ціни, просування й збуту слугували лише інструментами управління фінансовими змінними.

На противагу цьому, комерційна діяльність на основі маркетингу передбачає концентрацію зусиль на задоволенні потреб суб'єктів ринку. Підприємство має виявляти цільові сегменти, вивчати їхні потреби та на підставі отриманих даних розробляти товарну, цінову, збутову, комунікаційну політику, які найбільшою мірою відповідають очікуванням споживачів.

Основними принципами комерційної діяльності підприємств в умовах маркетингової орієнтації є такі:

1) Ретельно вивчати потреби та попит, які визначають виробництво товарів споживчого призначення.

2) Виробляти слід те, що продається, а не продавати те, що виробляється.

3) Активно впливати на попит і потреби.

Комерційна діяльність у роздрібній торгівлі реалізує маркетингові функції, кожній з яких відповідає комплекс завдань з управління комерційною діяльністю. Основні функції і завдання комерційної діяльності підприємств в умовах маркетингової орієнтації полягають в наступному:

1. Маркетингові дослідження: а) забезпечення маркетингової орієнтації комерційної діяльності; б) своєчасне збирання й оброблення інформації про стан зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства; в) створення банку даних про покупців, постачальників, конкурентів, посередників; г) максимальне пристосування комерційної діяльності підприємства до вимог ринку з метою підвищення ефективності їх функціонування.

2. Управління асортиментом та якістю товарів і послуг: а) формування поточної та перспективної асортиментної політики підприємства відповідно до попиту населення; б) формування товарного асортименту з урахуванням споживчих характеристик товарів, стадій життєвого циклу, цін, конкурентоспроможності; в) розробка рекомендацій виробництву щодо покращення якості та підвищення конкурентоспроможності продукції, що виробляється; г) встановлення раціональних господарських зв'язків з постачальниками товарів; д) забезпечення закупки товарів в обсязі, що відповідає запитам ринку та забезпечує оптимальний рівень товарних запасів; е) підвищення дієвості правової та претензійної роботи.

3. Управління збутом і розподілом: а) забезпечення зростання обсягів збуту товарів з урахуванням вимог ринку та можливостей підприємства; б) забезпечення ефективної системи розподілу та безперебійного надходження товарів у продаж; в) удосконалення форм продажу товарів для забезпечення зручностей покупцям; г) розширення сегментів споживацького ринку, обслуговуваного підприємством; д) підвищення рівня торгового обслуговування покупців.

4. Управління рекламою та стимулюванням збуту: а) активний вплив на ринок, споживачів за допомогою заходів із формування попиту й стимулювання збуту; б) координація рекламної, збутової та сервісної політики; в) посилення дієвості рекламної політики підприємства; г) підвищення ефективності стимулювання працівників збуту.

Засобами комерційної діяльності підприємств в умовах маркетингової орієнтації можна вважати чотири складових маркетингу, які були запропоновані професором з університету штату Мічиган Жеромом Макартні, а саме: ціну, товар, просування, збут; а також персонал.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанова Л. В. Комерційна діяльність : маркетинг і логістика / Л. В. Балабанова, А. М. Германчук. – К. : ВД «Професіонал», 2004. – 288 с.

**Корчевна Н.Ю...**  
студентка ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України

Керівник – к.е.н., доц. Красностанова Н.Е.

## **Корпоративна культура, як шлях до успіху компанії**

Останнім часом все частіше в книгах, ЗМІ, в Інтернеті або ж при влаштуванні на роботу ми стикаємося з таким терміном як «корпоративна культура». У теорії та практиці управління саме їй приділятиметься велика увага як сукупності ознак, які визначають індивідуальність, неповторність кожної корпорації. Але корпорація є тільки однією з організаційно-правових форм, тому в широкому значенні доречно розглядати феномен культури організації.

Назвати це поняття новим, напевно, було б не правильним, так як у будь-якої організації з дня її створення формується своя особлива внутрішня атмосфера. Інша справа, що тільки недавно вітчизняні менеджери усвідомили той факт, що вміле управління культурою компанії - може стати серйозною конкурентною перевагою компанії.

Отже, організаційна культура - це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, властивих цій компанії, що відбивають її індивідуальність, що проявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища

Мета організаційної культури - забезпечення високої прибутковості фірми за рахунок максимізації ефективності виробничого менеджменту та якісного поліпшення діяльності підприємства в цілому за допомогою:

- вдосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності співробітників до керівництва і прийнятих ним рішень;
- виховання у працівників ставлення до підприємства як до свого будинку;
- розвитку здатності і в ділових, і в особистих відносинах спиратися на встановлені норми поведінки, вирішувати будь-які проблеми без конфліктів.

Корпоративна культура організації складається з її елементів, які подібно до «цеглинці» будучи грамотно підігнаними, один до одного, створюють міцний фундамент, на якому тримається вся будівля. Якщо ж кожен з елементів не знаходиться в ув'язці з іншими, то порушується принцип системності і корпоративної культури не виходить, а виходить проста сукупність заходів, що не мають спільної мети. Крім того, для кожної компанії набір елементів корпоративної культури має бути індивідуалізований. У той же час, незважаючи на необхідність індивідуального підбору елементів корпоративної культури для кожної компанії є і деякий стандартний набір, який в однаковій мірі підходить всім організаціям. До таких елементів відносяться:

1. Місія – це основна загальна мета організації - чітко виражена причина її існування.

2. Мета компанії – розуміється і приймається усіма в компанії

3. Базові цінності – визначають роботу кожного співробітника і компанії в цілому.



4. Стил ь спілкування співробітників в організації підтримується на всіх рівнях організації.

5. Модель поведінки співробітника компанії відображає принципи роботи, особистісні характеристики співробітника

6. Корпоративна преса як всередині організації, так і для зовнішніх клієнтів: партнерів, дилерів, агентів.

Задачі, що вирішуються таким інститутом, як організаційна культура, можна позначити таким чином:

1. культура відносин із зовнішнім світом, обличчя компанії

2. формування корпоративного духу у всіх співробітників, відчуття причетності до спільної справи;

3. взаємовідносини всередині компанії між співробітниками;

4. імідж компанії, що позиціонує її на своєму ринку і визначає її перспективи із завоювання ринку.

5. економічне становище компанії.

Різні організації тяжіють до певних пріоритетів у корпоративній культурі. Культура може мати особливості залежно від роду діяльності, форми власності, займаного становища на ринку чи в суспільстві. Чим сильніше культура організації, тим менше менеджменту потрібно приділяти уваги розвитку формальних правил і положень для управління поведінкою працівника. Це все буде в підсвідомості працівника, що приймає культуру організації.

Якщо продукція, технологія, структура, використовувані в організації методи роботи можуть бути швидко скопійовані конкурентами, то високу її культуру як чинник успіху можна скопіювати після тривалих старань. Менеджер повинен володіти не тільки методами і способами забезпечення ефективної діяльності організації, але і делікатними, іноді навіть невидимими інструментами, які формують і імідж, і успіх організації на ринку.

Процвітаючі компанії, як правило, характеризуються високим рівнем культури, сформованої в наслідок продуманих зусиль. Загалом організаціям з високою організаційною культурою притаманні високий рівень усвідомленої важливості праці для досягнення успіхів у бізнесі, схильність до обґрунтованого ризику, ефективне використання енергії та ініціативи керівників і виконавців, готовність до раптових змін у зовнішньому середовищі, визнання споживачів та їх потреб центром діяльності, повагу до людини взагалі і до працівників особливо, оскільки вони-запорука успішного розвитку бізнесу.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Петюх В. М. Управління персоналом: Навч.-метод. посібник для само-ст. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2000. — 124 с.

2. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. — К.: Академви-дав, 2006. — 488 с.

3. Тихонов А.П., Мартынов О.В. Организационная культура. Что это такое и из чего состоит.// Менеджмент и кадры. 2006, № 11

4. <http://www.hrd.com.ua/840>

5. [http://www.cfin.ru/management/people/culture/corporate\\_culture.shtml](http://www.cfin.ru/management/people/culture/corporate_culture.shtml)

**Косьміна Н.О.**, студентка  
ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України

Керівник – к.е.н., доц. Красностанова Н.Е.

### **Компроміс як метод розв'язання конфлікту**

Напевно, кожному доводилося стикатися з конфліктними ситуаціями. Конфлікти виявляються в діяльності всіх соціальних інститутів, соціальних груп, у взаєминах між людьми, і грають ключову роль в житті окремої людини, сім'ї, колективу, держави, суспільства.

Люди, які працюють в організації, є різні між собою. Власне, вони по-різному сприймають ситуацію, в якій вони опиняються в силу своїх індивідуальних особливостей. Різниця у сприйнятті часто призводить до того, що люди не погоджуються один з одним при вирішенні якогось питання. Ця незгода виникає тоді, коли ситуація дійсно носить конфліктний характер. Конфлікт визначається тим, що свідомо поведінка однієї із сторін вступає в протиріччя з інтересами іншої сторони.

Як і у багатьох понять, в теорії управління, у конфлікті є безліч визначень, серед яких:

1. Конфлікт – це процес розвитку взаємодії суб'єктів від конфронтації до комунікації.
2. Конфлікт – це зіткнення різних типів мислення, кожен з яких претендує на репрезентативність.
3. Конфлікт – це та ситуація, в якій є можливість поглибленого дослідження об'єкта (середовища), яка потім може перейти до дослідження власних форм мислення і з'ясування того, чому думки про факти та проблеми дійсно розходяться.
4. Конфлікт – це зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів опонентів або суб'єктів взаємодії.

Найбільш доцільним методом вирішення міжособистісного конфлікту є досягнення компромісу між конфліктуючими сторонами.

Компроміс означає прийняття рішення на основі інтегральних обчислень за численними критеріями, це угода, досягнута шляхом взаємних поступок.

Стратегія компромісу полягає в такій поведінці, яка помірно враховує інтереси кожної зі сторін. Реалізація даного стилю пов'язана з проведенням переговорів, в ході яких кожна із сторін йде на певні поступки. Компроміс широко використовується у вирішенні конфлікту і ті, хто його використовують, оцінюються оточуючими в цілому сприятливо. Але в компромісі немає взаємної задоволеності, але й немає незадоволеності кожної зі сторін. Це стиль типу "невиграш - невиграш". У багатьох ситуаціях стиль компромісу дозволяє досягти швидкого вирішення конфлікту.

Використання компромісу можливе в тому випадку, якщо учасники рішення не знаходяться один з одним в занадто негативних взаєминах, тобто коли їхні інтереси частково збігаються і одночасно частково стикаються. У таких си-

туаціях виявляється можливим прийняти рішення, яке не гарантує ні для однієї зі сторін повноти виконання їх вимог, проте забезпечує реалізацію загальної або вищої мети.

Компроміс не означає відступу, навпаки, це вміння знайти вихід зі становища без серйозних втрат. У цілому ряді випадків, коли мова йде саме про взаємини людей, для виходу з конфлікту необхідний саме компроміс. І не треба думати, що компроміс принижує вас, обмежує вашу гідність. Навпаки, на компроміс йдуть люди сильні, впевнені у своїй правоті, а нездатність до компромісу, швидше за все, – це показник невпевненості в собі.

Здатність до компромісу високо цінується в управлінських ситуаціях, тому, що це зводить до мінімуму недоброзичливість, що часто дає можливість швидко розв'язати конфлікт, і задоволенню обох сторін. Однак, використання компромісу на ранній стадії конфлікту, що виник по важливій проблемі, може скоротити час пошуку альтернатив.

З історії ми можемо згадати наступні компроміси:

1) Компроміс дворян - договір між нідерландськими дворянами, складений в 1566 р. і спрямований проти іспанців, які керували Нідерландами.

2) Міссурійській компроміс - досягнута в 1820 році угода між членами конгресу США, відповідно до якої штат Міссурі був прийнятий до Співки як рабовласницький, а штат Мен як вільний.

3) Австро-Угорська компроміс - договір, укладений в 1867 р. між австрійським імператором і представниками угорського національного руху, відповідно до якого Австрійська імперія перетворювалася в дуалістичну монархію Австро-Угорщина.

Стиль компромісу припускає досягнення згоди за рахунок взаємних поступок. При використанні цього стилю обидві сторони залишаються на рівних позиціях, хоча і їхні інтереси будуть задоволені не повністю, а тільки частково. Цьому стилю цілком відповідає прислів'я «краще синиця в руці, ніж журавель у небі». Він буде найбільш прийнятний для учасників конфлікту, коли гостро стоять питання часу, а досягти згоди потрібно швидко, без довгих роздумів та розмов.

Людина, яка об'єктивно оцінює ситуацію і здатна розібратися в конфлікті, роз'яснити позицію сторін, знайти компроміс, щоб виключити сварки і непорозуміння, звичайно поважаєма іншими людьми, і користується авторитетом та підтримкою.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Розанов В. Беседина Н. Психологические особенности конфликтов. 20 конфликтных ситуаций и 40 способов их разрешения. // Управление персоналом. - 2000. - №3. - 42 с.

2. Станкин М. Конфликт и его разрешение. // Управление персоналом. - 1999. - №7.-11 с.

3. Старобинский Э. Конфликт// Управление персоналом.- 1999.- №7.-31 с.

4. <http://www.elitarium.ru/>

### **Логістичний менеджмент як рушійна сила зростання потенціалу підприємства**

В останні роки в Україні з'явився і став активно розвиватися новий напрям як наукової, так і практичної діяльності – логістичний менеджмент. Інтерес, який проявляється до логістичного менеджменту вітчизняними вченими, менеджерами підприємств, бізнесменами пояснюється не тільки новим терміном, що незвично звучить, але, що головне – тими вражаючими результатами, що одержані завдяки застосуванню логістичного підходу в економіці та управлінні промислово розвинутих країн.

Функціонування і управління окремими розрізненими підрозділами підприємств, організацій і фірм часто супроводжуються їх неефективністю стосовно підсумкових результатів роботи. Проте широке застосування системного аналізу і системного підходу при рішенні складних проблем з великими об'ємами інформації часто призводить до того, що підсумковий сумарний ефект, в більшості випадків, може бути значно вище за суму приватних ефектів окремих функціональних підрозділів підприємств або організацій. І як наслідок, окремі елементи виробничої діяльності, пов'язаної з переміщенням товарів: постачання, перевантаження, упаковка, складування, обробка замовлень, перевезення, збут та інші стали розглядатися як взаємопов'язані і взаємозалежні складові. В ході наукового дослідження, визнано доцільним не оптимізувати окремі логістичні елементи цієї системи, а оптимізувати всю систему в цілому. Цього можна було досягти, використовуючи нові якісні характеристики і поняття. Іншими словами, кількісне з'єднання окремих елементів в єдине ціле і дає нову якісну послугу — логістику.

За визначенням С. Нагловського, логістика - це теорія і практика оптимізації доцільної сукупності взаємодоповнюючих виробничих, транспортних, комерційних видів діяльності та її відносин з навколишнім середовищем на основі конкретно цілеспрямованої, коректно обгрунтованої системної інтеграції і комплексної адаптації у просторі і часі їх внутрішніх і зовнішніх функціональних потокових процесів, капіталу, трудових ресурсів, засобів і предметів праці, виробничих і організаційних структур управління та інших необхідних елементів, структур і процесів на всіх етапах життєвого циклу сукупної діяльності з метою отримання синергічних переваг ефективного функціонування і випереджаючих регрес імпульсів інтенсивного розвитку у конкурентному середовищі життєдіяльності.

На даний момент в житті більшості підприємств логістика – найважливіша сфера діяльності, витрати на яку в промислово розвинутих країнах складають 20–30% ВВП.

Логістична діяльність тягнеться від виникнення потреби в товарі або послугах і до її задоволення. Головна мета логістики — вчасно і у необхідній кількості доставити виробничу продукцію в потрібне місце з мінімальними витратами. Значення логістики в компанії зростає із збільшенням числа і інтенсивності товарних потоків, в ході розширення діяльності фірми або в умовах, коли сама специфіка продукції і ринку вимагає високої оперативності.

Логістичний менеджмент можна характеризувати, як процес адміністрування логістичної системи, тобто виконання основних управлінських функцій (переважно з застосуванням інформаційних технологій) для досягнення цілей даної логістичної системи.

Як правило, адміністрація організацій має в своєму розпорядженні значну інформацію про транспорт, постачання, виробництво, збут, складські і пакувальні операції, але абсолютно недостатньо представляє специфіку зв'язків між ними в процесі руху товару. Тому розробка зв'язаних аналітичних, графічних і структурних моделей, що включають вищезазначені елементи, що беруть участь в русі товару, дозволяє зрозуміти роль кожного з них в цьому процесі і закласти наукові основи для ухвалення найбільш раціональних логістичних рішень. Все це повною мірою відноситься і до інформації. Це є специфікою проблеми логістизації товарних і інформаційних потоків, що дозволяють, у результаті, знижувати витрати на взаємодії між всіма учасниками, підвищуючи таким чином конкурентоспроможність компаній.

Логістичний менеджмент відіграє стратегічну роль на підприємстві і саме правильна логістика впливає позитивним чином на якість управління бізнесом. Перехід від старої (функціональної) моделі управління логістикою до нової (процесної) вимагає готовності компаній, перш за все, відмовитися від стереотипів мислення, властивих масовому виробництву. Але не менш важливо наповнення нової моделі управління логістикою простими і зрозумілими інструментами і перерозподіли повноважень між менеджерами компанії. На практиці застосування логістичних технологій дає можливість одержати значні переваги.

Логістичний менеджмент як стратегічна функція управління потоками інформації, фінансів і матеріалів дозволяє реалізувати наступні цілі: постачання продукції і послуг, згідно індивідуальних потреб кінцевих споживачів; надання споживачам послуг саме тоді, коли вони їм потрібні; оптимізація грошових потоків компанії, завдяки роботі із споживачами в ритмі, в якому їм легше виконувати свої фінансові зобов'язання.

Таким чином, управління логістикою підтримує системну стійкість фірми на ринку, згладжуючи внутрішньофірмові суперечності між основними етапами функціональних циклів підприємства.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Козловская Э.А, Козловский В.А, Савруков Н.Т. Логистический менеджмент: Учеб. пособие. С-пб.: Лань, 2002. – 228 с.

Мельник К.С., магістр  
ОНПУ

Керівник – к.е.н., доц. Шаповал С.С.

### **Дослідження сутності та особливостей функціонування системи логістичного забезпечення діяльності підприємства**

Логістика – це процес управління достатнім та ефективним (з погляду витрат та часу перебігу) потоком сировини, матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції, послуг, фінансів та супроводжувальної інформації від місця виникнення цього потоку до місця його споживання (включаючи приймання, відправлення, внутрішнє й зовнішнє переміщення) з метою повного задоволення потреб споживачів.

Головна ідея логістики - організація в рамках єдиного потокового процесу переміщення матеріалів та інформації вздовж всього ланцюга від виробника до споживача. Принципи логістичного підходу вимагають інтеграції матеріально-технічного забезпечення, виробництва, транспорту, збуту і передачі інформації про пересування товарно-матеріальних цінностей в єдину систему, що повинно підвищити ефективність роботи в кожній із цих сфер і міжгалузеву ефективність.

Основне завдання логістики полягає в тому, щоб всі стадії (забезпечення, виробництва і збуту) розглядалися як єдиний та безперервний процес трансформації та руху продукту і пов'язаної з цим інформації. Логістика підтримує системну стійкість промислової компанії на ринку, узгоджує внутрішньо-фірмові протиріччя між закупівлями, маркетингом, фінансами і продажем та оптимізує міжорганізаційні взаємозв'язки із логістичними посередниками.

Одним із базових понять логістики є логістична система. Логістична система (ЛС) - це адаптивна система зі зворотним зв'язком, яка виконує ті чи інші логістичні функції (операції), складається із підсистем і має розвинуті внутрішньосистемні зв'язки та зв'язки із зовнішнім середовищем.

Мета логістичної системи - доставка в задане місце необхідної кількості та асортименту товарів та виробів, максимально підготованих до виробничого чи особистого споживання при заданому рівні витрат.

Будь-яка логістична система складається із сукупності елементів, так званих ланок логістичної системи, між якими встановлені певні функціональні зв'язки і відношення. Внутрішньосистемні зв'язки є більш міцними, ніж зв'язки із зовнішнім середовищем. Зазвичай вони мають циклічний характер, бо відображають послідовність передачі матеріального та інформаційного потоків між ланками відповідного логістичного ланцюга.

Більшості реально функціонуючих на практиці логістичних систем, як і більшості складних систем, притаманні такі властивості:

– складність - характеризується такими основними ознаками: наявність великої кількості елементів (ланок), складний характер взаємодії між окремими елементами, складність функцій, виконуваних системою, наявність

складно організованого управління, вплив на систему великої кількості стохастичних факторів зовнішнього середовища;

- ієрархічність - підпорядкованість елементів нижчого рівня (порядку, рангу) елементам вищого рівня в контексті лінійного чи функціонального логістичного управління;

- цілісність - властивість системи виконувати задану цільову функцію, реалізована тільки логістичною системою в цілому, а не окремими її ланками або підсистемами;

- структурованість передбачає наявність певної організаційної структури логістичної системи, яка складається із взаємопов'язаних об'єктів і суб'єктів управління, що реалізує задану мету;

- рухливість - мінливість параметрів елементів логістичної системи під впливом зовнішнього середовища, а також рішень, прийнятих учасниками логістичного ланцюга;

- унікальність, непередбачуваність і невизначеність поведінки в конкретних умовах і під впливом зовнішнього середовища;

- адаптивність - здатність логістичної системи змінювати свою структуру і вибирати варіанти поведінки відповідно до нових цілей і під впливом зовнішнього середовища.

Будь-яка логістична система складається з сукупності елементів-ланок, між якими встановлені певні функціональні зв'язки і відносини. Ланкою логістичної системи називається економічно або функціонально відособлений об'єкт, що виконує свою мету, пов'язану з певними логістичними операціями або функціями.

Незважаючи на наукові досягнення, логістичне управління на підприємствах промисловості знаходиться в початковому стані свого розвитку, а ефективно функціонуючі логістичні системи ще не створені. Саме тому, завдання вдосконалення формування системи управління набуває важливого значення та потребує доопрацювання наукових та практичних аспектів діяльності підприємств промисловості, створення відповідних методичних та організаційних інструментів управління, адекватних потребам часу.

Розробка та побудова логістичних систем на підприємствах промисловості зводиться до побудови моделі логістики. При цьому до елементів логістичної системи відносять: кількість і розміщення виробничих одиниць, кількість і розміщення складів, транспортна модель, зв'язок, інформаційна модель. На кожен елемент логістичної системи впливають різні фактори, які необхідно враховувати при її розробці.

Створити ідеальну для всіх підприємств логістичну систему неможливо. Для кожного підприємства вона буде унікальною, оскільки її метою є досягнення конкретних стратегічних завдань підприємства.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Неруш Ю. М. Логистик: Учебник для вузов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 495 с.
2. Николайчук В. Е. Логистика. – СПб: Питер, 2002. – 160 с.

**Мойсеева Н.А.**, студентка  
ОРИГУ НАГУ  
при Президенте Украины

Руководитель – ст. преподаватель **Маляева Т.С.**

### **Адаптация молодых работников и совершенствование социально-психологического климата на производстве**

Совершенствование организации производственной и социальной адаптации рабочих, особенно молодежи, имеет очень большое значение для сокращения текучести кадров на производстве, где до 50 % всех рабочих имеют возраст до 30 лет, а уровень текучести среди них в два раза выше, чем у рабочих других возрастных групп, и составляет почти 2/3 общей текучести кадров. Уровень текучести среди молодежи определяется по формуле:

$$K_{т.м} = \frac{П_{м}}{П_{ф.м}},$$

где  $K_{т.м}$  — коэффициент текучести кадров среди молодых рабочих (до 30 лет) со стажем работы на предприятии до двух лет;

$П_{м}$  — количество молодых рабочих со стажем работы до двух лет, уволившихся по причинам текучести;

$П_{ф. м}$  — фактическая численность молодых рабочих со стажем работы на предприятии до двух лет за соответствующий период.

Коэффициент текучести молодых рабочих аналогично рассчитывается по каждой интересующей группе (профессиональной, по стажу работы, по структурным подразделениям и т. д.).

Важная роль в оптимизации процессов социально-производственной адаптации работников принадлежит движению наставничества. К каждому вновь принятому молодому рабочему необходимо в 3–5-дневный срок прикрепить наставника из числа высококвалифицированных рабочих, имеющих способности к воспитательной работе. Контроль за прохождением адаптации осуществляют кадровые службы совместно с советами наставников предприятия.

Одним из факторов, оказывающих значительное воздействие на процессы текучести, является социально-производственный климат взаимоотношений, который условно можно представить в виде трех “климатических зон”:

I “климатическая зона ” — это социальный климат, определяемый степенью осознанности каждым работником общих целей и задач организации (предприятия) и формируемый под воздействием: личного примера управленческого персонала в увлеченности делом; строгого соблюдения правовых и моральных норм; развитости демократических начал в управлении производством;

II “климатическая зона ” — это моральный климат, определяемый действующими в коллективе моральными ценностями и являющийся по своим мас-



штабам локальным, т. е. характерным для первичного коллектива: бригады, участка, отдела;

III “климатическая зона” — это психологический климат, особенность которого состоит в том, что он складывается между работниками, непосредственно контактирующими друг с другом.

В коллективах с нездоровым морально-психологическим климатом низка производительность труда и высока текучесть кадров. Особенно чувствительны к морально-психологической атмосфере молодые работники и женщины. Рост производительности труда, обусловленный хорошим настроением работников, может достигать 5–10 % от среднего уровня. И, наоборот, плохое настроение на такую же величину снижает производительность труда. Следовательно, только от настроения работника производительность труда может изменяться на 10–20 %. Созданию нормального морально-психологического климата способствует внедрение функциональной музыки, что обеспечивает рост производительности труда на 2–4 % и снижение брака на 6–8 %, а также содействует повышению общей культуры работающих, снижению текучести кадров, сокращению заболеваемости и др.

Немаловажным фактором формирования здорового климата в трудовом коллективе является внедрение различных социологических и социально-психологических процедур, а также совершенствование стиля и методов руководства, взаимоотношений на производстве.

В целом система формирования стабильного трудового коллектива предусматривает осуществление постоянной и целенаправленной работы с различными категориями работающих, направленной на повышение удовлетворенности работников трудом, улучшение культурно-бытовых условий, совершенствование воспитания и системы образования, повышение квалификации и профессионального продвижения работающих.

Применение знаний о наставничестве, использование приемов по отношению к молодым сотрудникам, а также создание социально-психологического климата на предприятии способствует повышению корпоративного духа, сплоченности коллектива, не происходит утечка обученных кадров (на которых были потрачены ресурсы), что ведет к повышению трудоспособности за счет меньших затрат производства.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Теория и практика управления персоналом: Учеб.-метод. пособ./Авт.-сост. Г.В. Щекин. – 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2003. – 280 с.

**Павленко А.В.,**  
студентка ОНПУ

Руководитель – доц., к.э.н. Архипов Г.И.

### **Пути снижения издержек производства на предприятии**

Решающим условием снижения себестоимости и повышения эффективности производства служит технический прогресс. Внедрение новой техники, комплексная механизация и автоматизация производственных процессов, совершенствования технологии, внедрения прогрессивных материалов позволяют значительно снизить себестоимость продукции.

Изучение себестоимости продукции позволяет дать правильную оценку уровню показателей прибыли и рентабельности, достигнутому на предприятиях. Анализ себестоимости производства продукции направленный на выявление возможностей повышения эффективности использования материальных, трудовых и денежных ресурсов в процессе производства. Себестоимость продукции находится в взаимосвязи с показателями эффективности производства. Она отображает большую часть стоимости продукции и зависит от изменений условий производства и реализации продукции. Снижение себестоимости продукции означает экономию всех использованных средств и является важным показателем повышения эффективности производства. Мобилизация резервов снижения себестоимости продукции позволяет улучшить качественные показатели хозяйственной деятельности предприятия (повысить конкурентоспособность производимой продукции, увеличить объем ее производства и реализации, ускорить оборачиваемость оборотных средств и др.).

Выход у предприятий в условиях кризиса – сокращение издержек и концентрация на той деятельности и на тех продуктовых портфелях, которые обеспечивают предприятию стабильность в условиях кризиса. Важным фактором остается обеспечение перерабатывающих предприятий качественным сырьем по разумным ценам. Рынок овощной консервации показывал в предыдущие годы высокие темпы роста, скорее всего рынок будет продолжать расти, но существенно снизится динамика роста.

Стеклянная тара и жестяные банки обеспечивают длительность хранения многих продуктов, но большая масса и бой тары делают их очень неудобными в применении и вынуждают производителей переходить к использованию новых материалов и технологий. Для некоторых продуктов условие замены неудобной и тяжелой упаковки из стекла и металла является просто обязательным.

Поэтому предлагаем разработать новую технологию консервирования, позволяющую использовать полипропилен.

Технология консервирования требует термической обработки продукта, что накладывает жесткие ограничения на выбор материала тары. Предлагается использовать консервирующий препарат "Низолакт", активным действующим компонентом которого является низин. Использование этого консерванта, предотвращает микробную порчу консервированных продуктов, позволяет сократить концентрацию сахара, соли, а также ароматических добавок и специй в

рассолах, поскольку в результате щадящих режимов термообработки (75-80°C) более эффективно экстрагируются летучие и легко распадающиеся вещества. Однако наиболее ценным качеством консерванта является то, что при его использовании можно смягчить условия термической обработки консервов, заменив традиционно используемую стерилизацию на пастеризацию. Выдержка при температуре 120°C в течение 30 и более минут заменяется на 15-20 минут всего при 85°C. Это позволяет в полной мере сохранить спектр витаминов, находящихся в исходной продукции, вид, вкус и запах натурального сырья.

Использование современных полимерных упаковок для хранения пищевых продуктов, в том числе консервов, позволяет не только решить задачу повышения качества продукции, но и получить экономические выгоды, обусловленные свойствами полимерной тары:

Все это позволило разработать новую технологию консервирования плодоовощной продукции в полимерной таре с использованием биологических методов и снизить себестоимость этой продукции.

**Пархомук І.В.**, студент  
ОДЕУ

Керівник – проф. Кравченко В.О.

## **Стратегії розвитку підприємства: сучасні тенденції**

У часи кризових потрясінь у світовій та локальних економіках усе нагальнішим постає питання розробки нової стратегії розвитку підприємства.

Розглянемо такі питання:

- традиційний підхід до стратегічного управління;
- виклики сьогодення;
- сучасні тенденції стратегій розвитку.

Достатньо ефективно сформульованої стратегії – це основна помилка майже 90% підприємств, у яких така стратегія є. Цю стратегію ще слід послідовно та ефективно реалізовувати.

При здійсненні стратегічного управління дуже часто основний наголос робиться на стратегічне планування. Насправді ж найважливішою складовою стратегічного управління являється реалізація стратегічного плану. Це припускає в першу чергу створення організаційної культури, дозволяючої реалізувати стратегію, створення систем мотивації і організації праці, створення певної гнучкості в організації і т.д. При цьому при стратегічному управлінні процес здійснення показує активний оборотний вплив на планування, що ще більше посилює значимість фази здійснення. Тому організація в принципі не зможе перейти до стратегічного управління, якщо у неї створена, нехай навіть і дуже добра, підсистема стратегічного планування і при цьому не має можливостей для створення підсистеми стратегічного виконання.

Внаслідок неефективної реалізації стратегії спостерігається фінансова нестабільність підприємства.

Причини, які зумовлюють невідповідність належному рівню фінансової сталості, можуть бути різними, однак усі вони поділяються на дві великі групи: поточні та стратегічні. До поточних причин слід віднести всі ті, які впливають на рівень фінансової сталості підприємства. До стратегічних причин відносять ті, які впливають на досягнення належного рівня фінансової сталості: помилки у стратегії управління, в політиці фінансування тощо.

Загалом стратегічне управління фінансовою сталістю — це діяльність, яка полягає у виборі дій щодо досягнення довготермінових цілей в умовах, що постійно змінюються,) тобто це сфера діяльності вищого управлінського персоналу підприємства, яка полягає у забезпеченні сталості фінансового стану підприємства у довгостроковій перспективі за рахунок високої частки власного капіталу у загальній сумі джерел фінансових ресурсів підприємства.

Зміна стратегій у більшості підприємств веде до кардинальної зміни курсу компанії, що є неприпустимим у такий складний кризовий період. Стратегія повинна змінюватись, але таким чином, аби підприємство не лихоманило, а

відбувалося поступальне спрямування його у напрямку найбільш ефективної сторони функціонування цього підприємства.

Криза показала – постійна орієнтація на залучення кредитних ресурсів зі сторони – фатальна помилка. Необхідність підвищення ефективності використання фінансів підприємства – перший виклик.

У зв'язку із відсутністю потужної внутрішньої системи фінансів, слабка соціальна відповідальність підприємства – другий виклик.

Неможливість генерації та впровадження власних ноу-хау, позаяк відсутні для цього ресурси – третій (український) виклик.

Відповісти на ці виклики підприємство має застосуванням такої стратегії розвитку, яка дозволить найбільш ефективно йому розвиватися. Це стратегія диверсифікації. Саме диверсифікована компанія у будь-який час може як позбавитись підприємства, яке входить до її складу, якщо виявиться неефективність його господарської діяльності, так і придбати підприємство, що має перспективи економічного розвитку, – і всі ці зміни не торкнуться інших учасників диверсифікованої компанії.

Окрім того важливою складовою сучасної стратегії розвитку будь-якої компанії повинна стати орієнтація на людські ресурси зокрема та соціальну відповідальність взагалі, адже людина, на відміну від грошей та товарів, ніколи не знецінюється.

## Стратегічне планування на підприємствах України

Сьогодні, значна кількість українських підприємств визнають необхідність розроблення шляхів подальшого функціонування в умовах кризи. Але небагато з них приділяють увагу питанню стратегічного планування.

Стратегічне планування – це процес моделювання ефективної діяльності підприємства на певний період функціонування з визначенням цілей і їх змін в умовах нестабільності ринкового середовища, а також знаходження способу реалізації цих цілей і задач відповідно до можливостей підприємства.

Дослідженню теоретичних питань стратегічного планування присвячені наукові праці таких вчених-економістів, як Богомолова О.А., Владимірова Л.П., Алексєєва М.М., Балабанова Л.В., Пономаренко В.С., Ястремська О.М. При цьому маловивченим залишається питання практичного запровадження стратегічного планування на вітчизняних підприємствах, що підтверджує актуальність обраного напрямку дослідження.

На багатьох підприємствах України планування здійснюється фактично методом екстраполяції, тобто вхідною базою для планування є результати виконання попередніх планів, фактичні показники діяльності попереднього періоду розглядають як базу для формування планових показників. При цьому, багато з вітчизняних підприємств не готові до здійснення стратегічного планування через відсутність методичних рекомендацій, невідповідність персоналу, сумніви в доцільності використання тощо. Але в умовах нестабільності ринкового середовища застосування стратегічного планування необхідно. Воно допоможе передбачити будь-які несподівані ситуації, які можуть виникнути в перспективі і знайти шляхи їхнього подолання.

Застосування стратегічного планування вітчизняними підприємствами пов'язано із з значними перевагами:

- дає підприємству чітке уявлення про його сучасний стан і стає основою для визначення стратегічних проблем та розроблення стратегій;
- заохочує керівництво підприємства мислити перспективно, що сприяє підвищенню ефективності управління розвитком підприємства;
- забезпечує більш чітку координацію дій організації, що покращує організаційно-економічний механізм діяльності підприємства;
- веде до встановлення показників для подальшого контролю, що значно покращує основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства;
- змушує підприємства чіткіше визначати свої завдання та основні установки діяльності;
- більш наочно демонструє взаємозв'язки керування й обов'язки всіх посадових

осіб, налагоджуючи при цьому ефективну систему управління трудовим потенціалом підприємства;

- робить організацію більш підготовленою до ринкових змін, що значно зменшує ризики діяльності та дає змогу сформулювати напрямки розвитку підприємства з врахуванням як і внутрішніх, так і зовнішніх чинників впливу.

Застосування стратегічного планування на підприємствах дасть змогу зв'язати поточні рішення з майбутніми результатами, організувати осмислення рішень з прогнозуванням їх наслідків, орієнтуватися на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, визначити можливості і загрози, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні, розподілити відповідальності не лише між напрямками діяльності, ай між поточною та майбутньою діяльністю.

При цьому стратегічне планування потребує застосування системного підходу з використанням різноманітних жорстко централізованих і гнучких не детермінованих прийомів, що в майбутньому дасть позитивні результати, якщо його доповнювати поточним плануванням.

## ЛІТЕРАТУРА

1.Євтухова С.М. Стратегічний план як перспективний напрямок розвитку українського підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №3(69). – С. 108 – 113.

2. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємств: Навчальний посібник. – Львів: “Новий світ – 2000”, 2003. – 268 с.

3. Ефремов В.С. Менеджмент в России и за рубежом // Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование. – 2009. - № 3.

Стешенко М.П., студент  
ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник – доц. Козаченко В.Д.

### Математична модель неперервного контролю запасами сировини виробництва

Задача управління запасами виникає в випадку, коли необхідно підтримувати необхідний запас матеріальних ресурсів з ціллю забезпечення безперебійного процесу виробництва.

Рішення відносно розмірів замовлень та термінів можуть бути отриманими із мінімізації відповідної цільової функції загальних витрат, яка містить витрати від надлишкових запасів сировини, або її дефіциту. Математична модель управління запасами в остаточному рішенні повинна дати відповідь на два питання: яку кількість сировини і коли її необхідно замовляти.

Для рішення поставленої задачі розглянута ймовірна модель, в якій рівень запасів контролюється неперервно, а розмір замовлення у розміщується тоді, коли його рівень досягає деякого значення  $R$ , критичного для даного виробництва і потребує поповнення. При цьому необхідно знайти оптимальні значення  $u^*$  і  $R^*$ , які мінімізують сумарні питомі витрати за деякий період часу  $t$ .

Як правило, за період часу на виробництві призначається рік, а проміжки часу між поповненням запасів називають циклами.

В розглянутій моделі задачі зроблені припущення:

- термін виконання замовлення, тобто відрізок часу з моменту розміщення замовлення до моменту постачання сировини – стохастичний;
- невиконанні об'єми постачання замовленої сировини накопичуються;
- розподіл попиту в період виконання замовлення не залежить від моменту його виникнення;
- в будь-який момент часу може бути невиконаним лише одне замовлення на постачання сировини.

Нехай

$f(x/t)$  - умовна щільність ймовірності попиту  $x$  на протязі терміну виконання замовлення  $t$ , ( $x > 0$ );

$f(t)$  - щільність ймовірності терміну виконання замовлення  $t$ ;

$f(x) = \int_0^{\infty} f(x/t) \cdot f(t) dt$  - безумовна щільність ймовірності попиту  $x$  на протязі

терміну виконання замовлення;

$u$  – об'єм замовленої сировини за цикл;  $D$  – очікуваний сумарний річний попит;

$h$  – питомі витрати на зберігання запасів;  $p$  – питомі витрати від дефіциту сировини.



Сумарні річні витрати в моделі включають: середні витрати на оформлення замовлення складають  $D \cdot K/y$ , де  $D/y$  – середнє число замовлень на рік, а  $K$  – витрати на оформлення одного замовлення.

Очікування витрати на збереження сировини обчислюються на основі очікуваних наявних рівнів запасів на початок і кінець циклу  $M(R-x)$ . На початку циклу (в момент поставки замовлення розміром  $y$ ) рівень запасів сировини дорівнює  $y+M(R-x)$ , таким чином, середній рівень запасу за цикл

$$\bar{H} = \frac{y + M(R-x) + M(R-x)}{2} = \frac{y}{2} + M(R-x),$$

де

$$M(R-x) = \int_0^{\infty} (R-x) \cdot f(x) dx = R - M(x).$$

Відмітимо, що в виразі для  $\bar{H}$  не враховується випадок  $R - M(x) < 0$  – величина дефіциту сировини, яка визначає зупинку виробництва, а це значить, що розмір дефіциту за цикл може бути

$$S(x) = \begin{cases} 0, \text{ при} & x \leq R \\ x - R, \text{ при} & x > R \end{cases}$$

а очікуваний розмір дефіциту за цикл

$$S = \int_0^{\infty} S(x) \cdot f(x) dx = \int_R^{\infty} (x - R) \cdot f(x) dx$$

Так як кількість замовлень на протязі року дорівнює  $D/y$ , то річний депозит складе  $D \cdot \bar{S}/y$ .

Сумарні річні витрати в моделі управління запасами матимуть вигляд:

$$T(y, R) = \frac{D \cdot K}{y^2} + h \left( \frac{y}{2} + R - M(x) \right) + \frac{p \cdot D \cdot \bar{S}}{y}$$

Оптимальні значення  $y^*$  і  $R^*$  з необхідної умови екстремуму функції  $T(y, R)$

$$\begin{cases} \frac{\partial T}{\partial y} = -\frac{P \cdot K}{y^2} + \frac{h}{2} - \frac{p \cdot D \cdot \bar{S}}{y^2} = 0, \\ \frac{\partial T}{\partial R} = h - \frac{p \cdot D}{y} \int_0^{\infty} f(x) \cdot dx = 0 \end{cases}$$

З першого рівняння

$$y^* = \sqrt{\frac{2D(K + P\bar{S})}{h}}$$

а із другого

$$\int_R^{\infty} f(x) dx = \frac{h \cdot y^*}{p \cdot D}$$

і при заданій щільності розподілу  $f(x)$ , після обчислення інтегралу, знайдемо значення  $R^*$  як функції

$$R^* = F(y^*; h; p; D)$$

## ЛІТЕРАТУРА

1. Ермаков С.М., Михайлов Г.А. – Статистическое моделирование. М., Наука, 1985, 295 с.

Талибли М., магистрант  
ОНПУ

Руководитель - доц. Заец Н.А.

## **Маркетинговая концепция в развитии инновационного потенциала предприятия**

Успех коммерческой деятельности любого предприятия во многом зависит от того, насколько хорошо в нем сочетаются четыре главных элемента: продукт, место, нововведение и цена. Этот процесс начинается непосредственно с изделия и сфокусирован на нем. При разработке концепции нового изделия возникает ряд последовательных задач, успешное выполнение которых предопределяет успешное завершение работ по созданию нового изделия и его коммерческий успех на товарном рынке.

Реальную практическую помощь в решении данной проблемы и призвана выполнить концепция маркетинга. Использование ее основных положений и принципов приносит в инновационную деятельность предприятий кардинально новые аспекты, ориентирует изготовителей на потребителя, на его потребности, удовлетворение которых становится основной целью изготовителя.

Коммерциализация результатов инновационной деятельности с помощью маркетинговой концепции представляет собой процесс, с помощью которого результаты НИОКР своевременно трансформируются в продукты и услуги на рынке. Успешная коммерциализация результатов инновационной деятельности требует одновременного сочетания многих факторов.

Для большинства людей продвижение НИОКР к месту на рынке представляется хаотическим, сложным, конвульсивным и беспорядочным процессом. Но в этом хаосе должна быть связующее звено, объединяющее различные действия, которые необходимо совершать одновременно в организации для непрерывного продвижения результатов инновационной деятельности на рынок на рынок. В качестве связующего звена выступает инновационная политика - это своеобразная программа, устанавливающая очередность внедрения инноваций в зависимости от имеющихся ресурсов и поставленных задач. Целью инновационной политики является обеспечение согласованности качественных и количественных связей всех элементов инновационной деятельности.

Механизм разработки инновационной политики включают в себя ряд последовательных этапов. Наиболее существенными из них являются:

- исследование спроса на продукцию предприятия, определение емкости рынка и перспектив его развития;
- исследование рынков необходимых ресурсов;
- планирование и организация инновационной деятельности;
- кадровое обеспечение инновационной деятельности;
- комплексный анализ эффективности внедрения нововведений и связанных с ними рисков.

Чтобы достичь целей инновационной политики, необходимо учесть реальные и потенциальные возможности в этом направлении и формировать ин-

новационную стратегию, ориентированные на них. Стратегия управления инновациями реализуется через организационно-экономическую систему, конечным результатом функционирования которой является коммерциализация результатов инновационной деятельности.

Инновационная деятельность может быть поставлена на системную основу и эффективно управляться, если она базируется на соответствующем инновационном потенциале. Инновационный потенциал - это комплексное понятие, которое отображает уровень организационных условий, технологических, кадровых ресурсов и оперативного управления предприятия.

**Кюссе Р.И**, студент  
ОРИГУ НАГУ  
при Президенте Украины  
Руководитель – ст. преп. Савенкова С.В.

### **Психологические методы воздействия на массовую аудиторию**

Влияние массовых коммуникаций направлено на формирование, изменение или усиление существующих у аудитории установок и стереотипов и проявляется во всех видах массово-коммуникативных действий.

Можно привлекать аудиторию тремя способами: при помощи односторонней коммуникации, двусторонней коммуникации и рассказывания историй. При односторонней коммуникации, следует акцентироваться на наиболее важных аспектах нашего проекта. Овладев искусством двусторонней коммуникации (или беседы), нужно суметь убедить аудиторию в необходимости и превосходстве данного товара за короткий промежуток времени. Истории могут усилить один из элементов обращения или даже заменить все — при помощи цвета, текстуры, образов, чувств и понятий.

Односторонняя коммуникация — наиболее близкий маркетологам способ. К нему прибегают тогда, когда передают обращение при помощи одного из традиционных маркетинговых каналов — слоганов, брошюр или рекламной кампании.

Двусторонняя коммуникация — это общение с аудиторией в форме диалога. Чаще всего общение происходит в формате «один на один», но оно может проходить и в формате «один и группа людей» .

Истории могут быть частью односторонней либо двухсторонней коммуникации. Они весьма действенный инструмент, а потому к ним следует прибегать как можно чаще.

Маркетологи частенько прибегают к практике, превращая негативные моменты в позитивные — признают недостатки своего продукта, преподнося их при этом как весьма небольшую цену которую необходимо заплатить.

В современном мире реклама является одним из важнейших видов коммуникативной деятельности и понимается как открыто оплачиваемые продавцом или производителем отношения между ним и покупателем.

Конечной целью рекламы, является воздействие на общественное мнение. Существует множество техник по созданию рекламы. По сути - это призыв к действию, своеобразная агитация покупателей купить конкретный товар.

Процесс функционирования рекламы включает в себя решение пяти задач: назвать товар; передать информацию о товаре; побуждать потребителя пробовать новый продукт; стимулировать распространение товара; развивать у покупателей предпочтения и приверженность к определенной марке.

Подавляющая часть рекламы имеет информационно-убеждающий характер, преследующий цель привлечения как можно большего числа приверженцев рекламируемого товара, услуги или идеи.

По форме в рекламе одним из основных психологических методов воздействия на массовую аудиторию является убеждение.

Убеждение в рекламе основано на апелляции к ценностям и мотивам человека, лежащим в основе принятия решений по совершению тех или иных действий.

Создание потребностей является одной из форм манипулирования массовой аудиторией, которая с этой целью приводится в состояние повышенной готовности для восприятия внушения.

В процессе коммуникативного воздействия на массовую аудиторию большую роль играет язык коммуникаторов.

Определение различных социально-демографических характеристик массовой аудитории, особенностей ее ценностных ориентаций, установок и стереотипов.

Для достижения необходимого эффекта аудитория приводится в психологическое состояние готовности к восприятию транслируемой информации.

Заключительным звеном массово-коммуникативного акта выступает эффект произведенный на массовую аудиторию, что в конечном счете является основной задачей всего производимого действия.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Маркетинг: принципи та функції: Навч.- посібник для вищих навчальних закладів/Під заг. ред. О.М. Азарян.- Київ: МЦВО МО України, НВФ «Студцентр», 2000. – 320 с.

2. Феофанов О.А., Современная реклама. - М.: Издательский Дом Довгань, 1995 г.

3. Котлер Ф. Управление маркетингом Пер. с англ. М.: Экономика, 1980.- 456

4. Ковалев А.И., Войленко В.В. Маркетинговый анализ М.: Центр экономики и маркетинга,-1996.-176 с.

5. Современный маркетинг / Под ред. В.Е. Хруцкого .М.: Финансы и статистика, 1991.- 423с.

**Толмачевська В.О.**, студентка  
ОРІДУ НАДУ  
при Президентові України  
Керівник: ст.викл. Маляєва Т.С.

## **Роль компромісу в діяльності компанії Starbucks**

Слово компроміс з'явилося в пост середньовіковій Європі. Католицька церква прийнялась злісно переслідувати кальвіністів. Опозиційні дворяни об'єднались у Союз угоди («Компроміс») та подали петицію з вимогами зупинити релігійні гонитви . Уряд не виконав їхніх вимог, слово «компроміс» залишилось на вустах та увійшло в лексику.

Завжди знаходити компроміс - це не означає завжди приходити до мудрого рішення. Чому таким способом вирішення конфлікту не потрібно постійно користуватися та до чого це може призвести? Спробуємо розібратися на прикладі.

Компроміс за компромісом змусили Starbucks піти зовсім не по тому шляху розвитку, який уявляли собі засновники компанії. Втім, безкомпромисність навряд дозволила б їй посісти третє місце у списку брендів або потрапити в десятку самих знаменитих компаній у світі. А за підсумками 2004 року бренд Starbucks став абсолютним лідером по відносному рості вартості.

Ніяких компромісів!

До середини ХХ століття кава перетворилася в товар, що уступає по щорічному обсягу продажів тільки нафті. У Штатах сотнями тонн скуповували розчинну каву в бляшанках . Продажі кави в зернах і меленої кави перебували на дуже низькому рівні, а продажі розчинної - щорічно росли. Невелика кількість магазинів, що торгували справжньою кавою, ледве зводили кінці з кінцями. Одним з таких магазинів був заснований у Сіетлі в 1971 році Starbucks. Їхня місія полягала в тому, щоб привчити американців купувати справжню каву. Для досягнення цієї мети Starbucks не визнавала півзаходів.

Компроміс перший – не міцна кава.

Перший компроміс: в Starbucks стали готувати каву світлої обжарки - більш легкий і звичний для смаку середнього американця. Прошло не дуже багато часу, і Америка оцінила таку каву. Середній ресторан Starbucks у день відвідували приблизно 1000 людей. При цьому продаж кави в магазинах залишилися на колишньому рівні.

Компроміс другий – розчинна кава.

Зіштовхнувшись зі збитками, керівництво Starbucks зважилося на черговий компроміс. Компанії вдалося дістати права на новий спосіб готування розчинного екстракту кави, який дозволяв одержати порошкову каву значно більш високої якості, ніж при традиційних методах.

Компроміс третій – кава без смаку кави.

До середини 1990- х років каліфорнійці, що почали рахувати кожен калорію у споживаній їжі, вирішили, що напої, зроблені на жирному незбиранім

молоці, смертельно небезпечні для їхнього здоров'я. У той час, коли конкуренти швидко відреагували на зміну попиту і почали пропонувати каву із знежиреним молоком, фахівці Starbucks, упевнені в тому, що знежирене молоко не дозволить зберегти смак кави, довгий час відмовлялися вводити такі позиції в меню. Однак дуже швидко з'ясувалося, що для справжніх каліфорнійців калорійність напою куди важливіше його смаку, і Starbucks стала втрачати клієнтів. Так компанії довелося піти на новий компроміс. У меню кав'ярень з'явилися напої, позбавлені смаку кави, але задовольняючі смакам споживачів, що опікуються про своє здоров'я.

Компроміс останній – зовсім не кава.

Керівництво мережі вирішило освоювати новий сегмент - фаст-фуд. Це величезний крок убік від тієї місії, яку колись позначила для себе Starbucks навчити американців пити гарну каву.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. <http://oval.ru/enc/47546.html>
2. <http://www.4p.ru/main/theory/2849/>

**Федан К.І.**, студентка  
ОРІДУ НАДУ  
при Президентові України  
Керівник – к.т.н. доцент Бекетова О.А.

### **Стратегические альтернативы : определение и разработка**

Генерированием альтернатив (т.е. процессом определения различных средств, при помощи которых можно добиться поставленной цели, решить проблему или реализовать возможность) необходимо тщательно и системно управлять. Само собой это не происходит. Если компания не генерирует постоянного потока альтернатив — инновационных, обновления и постепенного совершенствования, выбор стратегий, которыми она может воспользоваться, сужается.

На самом абстрактном и общем уровне альтернативы - это средства, при помощи которых можно достичь поставленной цели, решить проблему или реализовать возможность. Например: у большинства видов бизнеса имеются различные альтернативные способы для выхода на новый географический рынок или для предложения нового продукта на рынке, или для опережения соперника, пытающегося переманить к себе их потребителей.

Альтернативы, как правило, включают возможности, используемые для формирования будущей стратегической направленности организации. Если расшифровать это словосочетание, то под стратегическими мы понимаем альтернативы, обладающие следующими характеристиками:

- они относятся к выборам действий, связанным со стратегией на рынке;
- они очень важны для организации;
- исход выбора вариантов неопределенный;
- для разработки альтернативы требуется время.

Определение альтернативы (инновационной, обновления и постепенного совершенствования) — это одно, но ее проработка до уровня, позволяющего принимать управленческое решение, — совершенно иное. Одна из причин, согласно которой инновационные альтернативы или альтернативы обновления быстро теряют внимание менеджеров, заключается в том, что менеджеры не до конца понимают, что такое альтернатива. Альтернатива — это возможность, одно из стратегических направлений движения компании. До тех пор пока инновационная альтернатива (например, новый способ доставки услуг потребителю) не будет описана в деталях, считать ее готовой для оценивания нельзя.

В условиях масштабных и повсеместно проникающих конкурентных изменений, генерирование альтернатив в каждой организации должно быть постоянным. Необходимость в непрерывном генерировании альтернатив объясняется двумя важными причинами:

1. Организации должны постоянно искать способы для увеличения доходов от текущих стратегий

2. Фундаментальная стратегическая проблема,- необходимость строить будущее, занимаясь настоящим, — требует развития инновационных альтерна-



тив и альтернатив обновления, без которых организация не сможет позиционировать себя на будущем рынке.

Если менеджеры не будут внимательно заниматься идентификацией и развитием стратегических альтернатив и будут замыкаться в пределах только имеющихся методологий оценивания стратегий, ожидать движения организации в сторону инновационных стратегий и стратегий обновления не приходится. Менеджеры должны помогать создавать как аналитические, так и организационные процессы, используемые в качестве инструмента для создания творческих стратегических альтернатив.

**Хромова Ю.О.,**

здобувач кафедри державного управління і місцевого самоврядування  
ОРІДУ НАДУ при Президентіві України

Керівник – доцент Савков А.П.

### **Стратегія підвищення правової культури учасників виборчого процесу**

В українському сучасному суспільстві правове виховання громадян стає загальнодержавною задачею. Це особливо важливо для подальшого правового розвитку держави.

Метою правового навчання є формування теоретичної основи правової свідомості і правової культури, забезпечення необхідного рівня систематизації знань про право, розвитку правових інтересів, відчуттів, правового мислення, формування наукового правового світосприйняття.

У такий спосіб вибори, їх правова оболонка – виборче право та їх процесуальна основа – виборчий процес стають не тільки важливим фактором формування влади, забезпечення її позитивної спадкоємності і стабільності в соціумі окремих держав, а й займають усе вагоме місце і набувають усе більшого значення в міжнародному праві, виступаючи одним із мегатрендів світового розвитку .

Виборець стає таким (де-факто, але не де-юре) набагато раніше, чим йому виповнюється 18 років. Та виховувати людину та громадянина як майбутнього виборця потрібно починати набагато раніше до того моменту, коли він отримає перше в житті запрошення прийти на виборчу дільницю та проголосувати.

Вагомим чинником формування політичної культури є освіта учасників виборчих кампаній, організовувати і здійснювати яку повинні органи місцевої влади, виборчі комісії всіх рівнів, політичні партії й громадські організації.

Вже назріла необхідність розробки національної цільової програми з комплексом заходів щодо правового навчання молоді (а не тільки молодих виборців), що передбачатиме проведення оперативних та довготермінових заходів освітнього, інформаційного та організаційного характеру, використання різноманітних форм правової просвіти та виховання молоді за участю всіх зацікавлених міністерств і відомств, включаючи Центральну виборчу комісію, а також представників громадського суспільства.

Здійснення політики підвищення політичної культури громадян України має спиратися на найновіші ідеї суспільної науки і педагогіки. Науковим і навчальним закладам належить включити проблематику формування політичної культури до дослідницьких планів, передбачити проведення науково-теоретичних конференцій і семінарів, практично-методичних нарад з актуальних проблем політичної освіти, конкурсів наукових робіт серед науковців, викладачів та студентів .

Підвищення правової культури учасників виборчого процесу і референдумів необхідно проводити за сприяння і участю центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, установ, організацій, об'єднань громадян, навчальних і наукових закладів, виборчих комісій з

референдуму, засобів масової інформації з використанням міжнародного досвіду та співпраці з міжнародними і зарубіжними організаціями, що займають проблемами виборчих систем і технологій .

Належить налагодити взаємодію з міжнародними організаціями і установами з метою запозичення досвіду і здобуття підтримки у справі підвищення кваліфікації громадсько-політичних діячів, організаторів виборчих кампаній.

Усвідомлюючи актуальність поставлених питань та враховуючи, що їх вирішення позитивно вплине на підвищення якості виборчого процесу, можемо окреслити наступне:

- проведення на базі загальноосвітніх закладів, закладів навчальної, середньої та вищої професійної освіти тематичних занять з питань демократичної системи організації сучасного суспільства, основам виборчого права України, олімпіад та вікторин по виборчому праву і виборчому процесу, різних конкурсів з тематики виборів (на кращий плакат, на кращий макет пам'ятних дипломів для тих, хто голосує уперше, запрошення на вибори тощо), тренінгів, дні «відкритих дверей», науково-практичні конференції; До організації та проведення заходів в рамках Дня молодого виборця не повинні залучатись особи, які є кандидатами на виборні посади, що приймають участь у виборах. Заходи, що проводяться в рамках Дня молодого виборця, не повинні містити ознак передвиборної агітації, встановлених національним законодавством.

- зустрічі молоді, що навчається або працює з представниками органів державної влади України та органів місцевого самоврядування, членами виборчих комісій та робітниками їх апаратів тощо з питань участі молоді у виборах;

- проведення молодіжних форумів, «круглих столів», конференцій.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Концепція підвищення правової культури учасників виборчого процесу і референдумів в Україні, схвалена постановою Центральної виборчої комісії від 8 жовтня 1999 року № 336. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.
2. Кофман Б. Міжнародні виборчі стандарти: ідентифікаційна та структурна характеристика // Вісник Центральної виборчої комісії. – 2007. – № 3. – с. 74-80.
3. Політична освіта в Україні: проблеми та перспективи розвитку. Механізм реалізації концепції політичної освіти в Україні (проект) [Електронний ресурс] / Лабораторія законодавчих ініціатив. – 2009. – Режим доступу до матеріалу: [http://www.parlament.org.ua/index.php?action=magazine&as=2&ar\\_id=1079#ar1079](http://www.parlament.org.ua/index.php?action=magazine&as=2&ar_id=1079#ar1079). – Назва з екрану.

Шашоріна Л.Р., студентка  
ОДЕУ

Керівник: проф. Кравченко В.О.

### **Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на сучасних підприємствах**

У ринковій економіці вирішальну роль для успішної діяльності підприємства грає конкурентоспроможність, а вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності вітчизняної промисловості на сьогоднішній день - чи не головне у ряді основних напрямів розвитку вітчизняної економіки. Проблема конкурентної переваги займає центральне місце в теорії і практиці конкурентоспроможності, оскільки для виживання і досягнення своїх цілей в жорсткій конкурентній боротьбі будь-яке підприємство повинне володіти певними перевагами. Конкурентні переваги потрібні підприємству для вибудовування опосередкованого взаємозв'язку з таким суб'єктом зовнішнього середовища як конкурент. Цей взаємозв'язок супроводжується формуванням витрат, переважно транзакційних, оскільки саме транзакційні витрати – це витрати економічної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

Сьогодні в економічній літературі конкурентоспроможність розглядають як деяку здатність або можливість підприємства. Під конкурентоспроможністю підприємства пропонується розуміти сукупність його конкурентних переваг і способів їх реалізації. Конкурентна перевага розглядається як відмінна особливість підприємства, яка дає можливість перевершувати своїх конкурентів. Наявність будь-якої конкурентної переваги, безумовно, є результатом певних дій, таких як пошук або виявлення переваги, його реалізація, підтримка та ін. Усі ці дії носять процесний характер і завжди супроводжуються формуванням певних витрат. Діяльність підприємства здійснюється у тому числі і у вигляді обміну результатами діяльності з суб'єктами зовнішнього середовища, а будь-який акт обміну - транзакція – супроводжується транзакційними витратами.

Питанням забезпечення конкурентоспроможності підприємства присвячено багато наукових робт, але в більшості з них стверджується, що в основі забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки лежать конкурентні переваги як такі. Будь-яка конкурентна перевага підприємства піддається чотирьом основним діям: виявлення формування, використання і підтримка переваги.

Поняття виявлення конкурентної переваги тісно пов'язане з поняттям його формування. В більшості випадків виявлення конкурентної переваги і має на увазі його формування або створення. Проте, з цим важко погодитися оскільки виявляти можна і ті переваги, які вже могли існувати на підприємстві, але не використовувалися до певного моменту часу. До таких переваг, в першу чергу, можна віднести конкурентні переваги природного походження. Виявлений склад і зміст конкурентних переваг підприємства створює передумови для їх формування, а процес формування, у свою чергу, пропонує створення абсолютно нового для підприємства переваги.

Процес формування конкурентних переваг підприємства включає п'ять основних етапів. Аналіз зовнішньої і внутрішнього середовища припускає вивчення сильних і слабких сторін підприємства можливостей конкурентів, аналіз привабливості галузі та ін. Другий етап формування конкурентної переваги припускає аналіз джерел конкурентних переваг. Третій етап формування конкурентних переваг припускає безпосередній пошук переваг, після чого виробляється ранжирування привабливості потенційних конкурентних переваг. Завершальним етапом виступає створення реальної конкурентної переваги.

Використання конкурентної переваги обумовлене різними цілями підприємства. Так, наприклад, конкурентна перевага може використовуватися при формуванні стратегії підприємства, при ухваленні рішень по клієнтських сегментах, при ухваленні рішень про розширення продуктового портфеля та ін.

Процес підтримки відноситься до вже існуючим конкурентним перевагам підприємства і є одним з основних стратегічних завдань підприємства у рамках посилення конкурентних позицій на ринку. Безумовно, усі ці дії тісно взаємозв'язані між собою, оскільки не можна підтримувати конкурентну перевагу, якщо вона не сформована, і немає сенсу формувати її, якщо в подальшому її не підтримувати.

При розгляді проблеми забезпечення конкурентоспроможності, в основному приділяється увага лише наявності конкурентної переваги. Проте, сам факт наявності переваги для підприємства не забезпечуватиме необхідний рівень конкурентоспроможності. Для цього підприємству потрібна реалізація усіх дій відносно конкурентних переваг.

В ході дослідження розглянуто забезпечення конкурентоспроможності підприємства, під яким розуміється сукупність дій підприємства з конкурентними перевагами, а саме виявлення, формування, використання і підтримка переваги. В результаті можна зробити висновок про взаємозв'язок виділених дій і звернути увагу, що тільки в сукупності вони позитивно впливатимуть на рівень конкурентоспроможності підприємства в цілому. Наступним етапом в дослідженні являється визначення послідовності використання конкурентних переваг і позначення результату використання.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : Монографія / Ю.Б. Іванов П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. - Х.: ВД "ІНЖЕК", 2008. - 352 с.
2. Юданов А.Ю. Конкуренція: теорія і практика : учеб.-практ. посібник. - 3-е видавництво - М.: ГНОМ і Д, 2001. - 304 с.
3. Ягодкина О. В. Конкурентоспроможність підприємства : підходи до розуміння // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. - Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2006. - №16. - С. 99-104.

Торубара Е.А., магистр  
ОНПУ

Руководитель – к.э.н., доц. Акименко Н.В.

### **Исследование ключевых факторов разработки стратегии интернационализации предприятий**

Решая задачу вывода продукции на внешние рынки, менеджеры могут применять различные стратегии. Вариантами этих стратегий являются одновременный или последовательный выпуск продукции в различных странах. Отмечают, что стратегия последовательного выпуска нередко рассматривается как средство снижения степени риска, однако в действительности эта стратегия игнорирует тот факт, что успех продукции в значительной мере зависит от своевременности ее выхода на международные рынки [1].

Существуют различные стратегии интернационализации предприятий. Среди них выделяют три основных стратегии:

1. Стратегия рыночной точки зрения Портера (market-based view). Главный смысл её в том, что структура рынка влияет на стратегическое поведение компании.

2. Стратегия теории ресурсов (resource-based view), которая рассматривает фирмы как систему из ресурсов и возможного потенциала для дальнейшего развития компании.

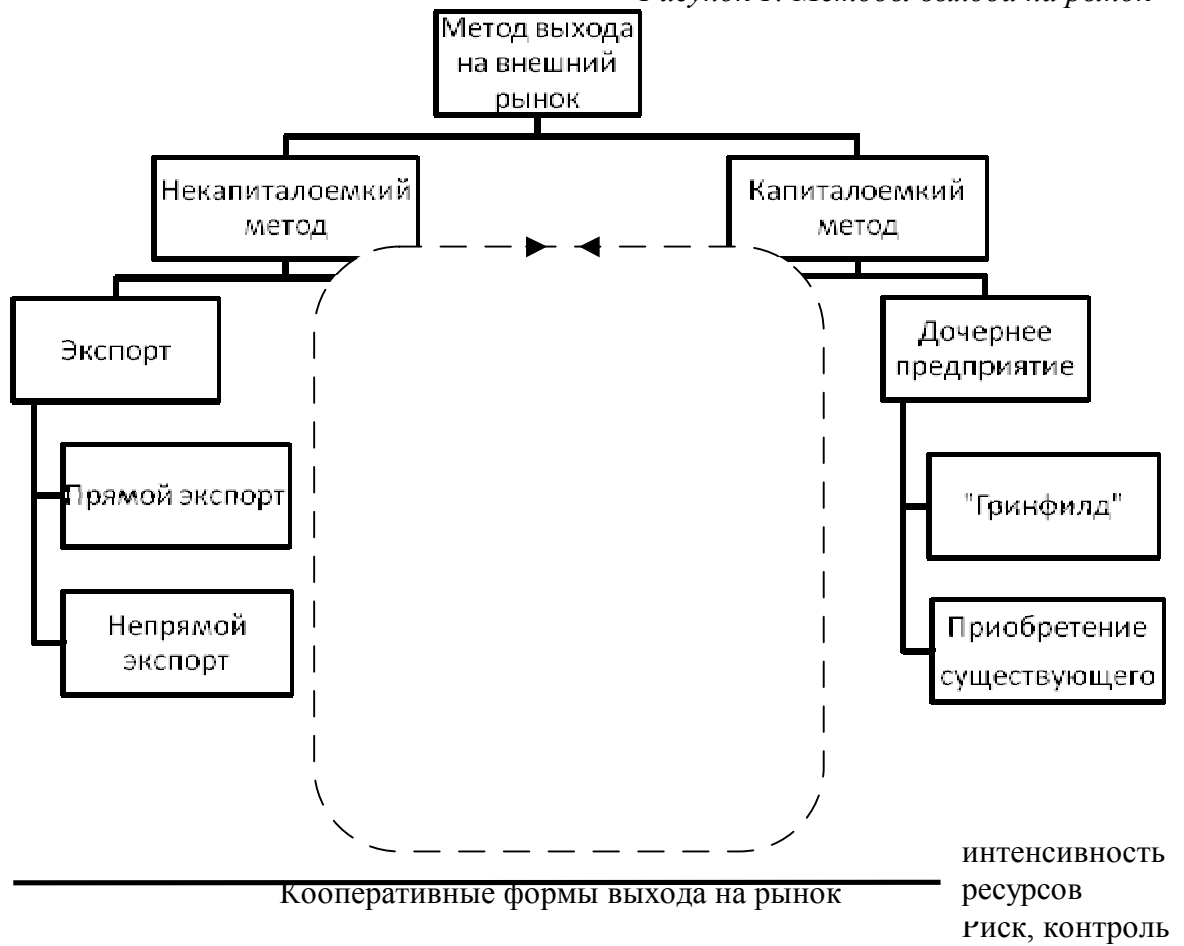
3. Транзакционные издержки (transaction cost), этот подход рассматривает транзакции как базис для принятия решений [2].

Одним из самых важных вопросов выхода предприятия на внешний рынок является то, как наиболее выгоднее поставить продукцию внешним покупателям. Можно выделить четыре основных метода, которые отличаются по целям, механизмам контроля и возможным влиянием на внешний рынок [2]:

1. Экспорт.
2. Контрактные соглашения (франчайзинг, лицензирование, альянсы).
3. Совместное предприятие.
4. Собственное дочернее предприятие.

Также необходимо учитывать, что продвижение продукции на внешний рынок требует инвестиций капитала в определенный метод выхода на рынок. По мнению Пан и Тсе (*Рисунок 1*), решение в пользу того или иного метода структурировано по иерархии. Во-первых, компания должна решить хочет ли она инвестировать капитал в выбранный рынок или нет. Во-вторых, в зависимости от этого решения компания сделает выбор между экспортом и контрактными соглашениями (что требует партнерских отношений с иностранными компаниями), если первое решение было в пользу некапиталоемких методов. Либо в пользу вложения капитала в рынок и отдаст предпочтение совместным или дочерним предприятиями .

Рисунок 1: Методы выхода на рынок



Опираясь на всё выше перечисленное можно сделать вывод о том, что разработка стратегии интернационализации предприятия очень объемный и сложный процесс, который требует тщательного изучения и анализа большого количества различных факторов.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Криссокидис Дж.М., Вонг В. Стратегия запуска новой продукции на внешние рынки: эмпирическое исследование факторов современности. – <http://www.cfin.ru/press/marketing/1999-6/10.shtml>

2. Клуг М. Стратегия выхода на рынок Восточной Европы в рамках Европейского Союза: Пер. с англ. – В.: Дойчер Университетсферлаг, 2006. – 7, 34 с.

3. Пан Я., Тсе Д. Иерархическая модель методов выхода на рынок // Интернациональный Бизнес - 2000- № 31(4) – С. 535-554.

Добровольська К.В, студентка  
ОРІДУ НАДУ  
при Президентові України  
Керівники - проф. Яроміч С.А.,

## **Використання маркетингової інформаційної системи на підприємстві**

В умовах постійної зміни ринкових умов підприємства знаходяться у стані безперервної критичної оцінки своїх можливостей та існуючих ринкових загроз і ризиків. Одним з факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства є підвищення ефективності маркетингової діяльності за рахунок впровадження інформаційних технологій маркетингового управління. Актуальним буде дослідження механізму перетворення інформації, а також можливість її практичного використання для прийняття управлінських рішень.

Функції маркетингової інформаційної системи (МІС) в структурі підприємства можуть бути представлені у вигляді маркетингової системи підтримки прийняття рішень (MDSS - marketing decision support system).

Структура та функціональні можливості МІС повинні залежати від специфіки і масштабів діяльності підприємства. Ефективність і функціональність МІС залежатиме від ступеня автоматизації цих процесів. Умовно можна виділити два рівні автоматизації системи. На першому рівні відсутня централізована схема передачі інформації. В даному випадку інформаційне заповнення МІС використовується з різних джерел: підсистема внутрішньої звітності, підсистем зовнішнього спостереження і підсистем маркетингових досліджень. На другому рівні автоматизації відбувається консолідація внутрішньої і зовнішньої інформації компанії на основі корпоративних інформаційних систем (КІС) або уніфікованих маркетингових інформаційних систем.

В якості моделі МІС можна розглядати базові поняття автоматизації процесів, таких як бази даних, OLAP-аналіз, аналіз інформації за допомогою статистичних моделей і систем data-mining.

Реалізація централізованого обміну інформацією між підрозділами підприємства заснована на можливості використання одних і тих же даних різними користувачами. Формування власних баз даних дозволяє вирішувати низку конкретних прикладних задач, що виникають в ході практичної діяльності.

Таблиці є найбільш поширеною формою зберігання інформації про продажі, клієнтів (CRM-системи) і т.д. Для маркетингового аналізу актуальною буде оцінка якісних параметрів у різних розрізах таблиці за допомогою кількісних параметрів.

Технологія подання багатовимірного сховища даних у вигляді різних зрізів позначається терміном OLAP (On-Line Analytical Processing), вона дозволяє знизити загальну розмірність багатовимірного сховища даних до необхідного рівня деталізації. Найбільш простими інструментами реалізації OLAP-технології є зведені таблиці в MS Excel (або SQL-запити в MS Access).



В результаті OLAP-аналізу можуть бути побудовані різні комбінації. Очевидно, що необхідно вибрати тільки ті набори даних, які будуть мати практичну значимість і використовуватися для подальшого статистичного аналізу. При цьому важливо визначити послідовність і рівень деталізації аналізу. Отримані висновки можуть стати основою для прийняття управлінських рішень щодо методу ціноутворення товару або про необхідність використання додаткових засобів стимулювання збуту по відношенню до замовника. Статистичні моделі дозволяють перетворити отримані набори даних у прогнозні значення ключових показників. Необхідною умовою для групування має бути спадкоємність вихідних даних або за кількісними характеристиками, або за тимчасовим показниками. Аналіз залежності між групами часто ускладнюється наявністю великої кількості факторів. Для зниження впливу цих факторів і дослідження однорідних за своїм змістом груп можна використовувати додаткові фільтри. Перед вивченням залежності між групами проводиться їх оцінка за допомогою статистичних показників. Після загальної оцінки груп аналізується залежність між ними. Одним з основних показників залежності між двома випадковими величинами є коефіцієнт парної кореляції.

Після того, як виявлено взаємозв'язок між двома групами, необхідно дати математичний опис цієї залежності за допомогою моделей регресійного аналізу. На першому етапі аналізу часових рядів так само, як і при аналізі структури даних за певний інтервал часу необхідно розрахувати узагальнюючі показники кожної групи. Абсолютні і відносні показники динаміки можуть розраховуватися по кожному елементу групи або для всієї групи. У маркетинговому аналізі одним з основних показників динаміки є частота і можливість прогнозування майбутніх значень елементів групи. Для цього розраховується коефіцієнт варіації по кожному елементу групи, який характеризує ступінь відхилення параметра від його середнього значення. Результатом аналізу є розподіл елементів на три основні підгрупи: *X* - характеризується стабільною кількісною оцінкою, *Y* - ступінь відхилення визначається з заданою точністю, *Z* - зміна оцінки характеризується нерегулярністю і низькою точністю прогнозування (*XYZ*-аналіз). На практиці *ABC*- і *XYZ*-аналіз проводяться паралельно з метою класифікації елементів групи.

Таким чином, методи прогнозування тимчасових рядів багато в чому засновані на можливості екстраполяції детермінованої компоненти, яка може бути описана за допомогою різних трендових моделей, а також скорегована з урахуванням систематичних відхилень. У той же час впровадження МІС повинен передувати етап опису внутрішніх бізнес-процесів підприємства та деталізації основних кількісних параметрів для їх оцінки. Таким чином, проектування МІС представляє собою складний і багатоетапний процес, в ході якого уточнюються методи алгоритмізації інформаційних процесів і способи їх інтерпретації для прийняття управлінських рішень.

Федан К.І., студентка

ОРІДУ НАДУ

при Президентові України

Керівник – к.е.н. доцент Яроміч С.А.

### **Модель справедливости, основанная на сравнении**

Работники взаимодействуют друг с другом во время выполнения рабочей задачи, а также как социальные индивиды: они наблюдают друг за другом, судят друг о друге и сравнивают себя со своими коллегами. Модель, которую мы будем рассматривать, построена на понятии сравнения и позволяет добавить новые грани в «призму» анализа мотивации. Речь идет о модели справедливости.

Большинство работников заинтересованы не только в удовлетворении своих потребностей, но и в справедливости системы вознаграждения. Данная проблема имеет отношение ко всем типам поощрений (психологическим, социальным и экономическим), что существенно осложняет задачу менеджера по мотивации сотрудников. Стэйсн Адаме утверждает, что работники склонны оценивать беспристрастность действия в менеджменте, сравнивая результаты своего участия в выполнении рабочих заданий с прилагаемыми для их достижения усилиями, а также сопоставляя полученную пропорцию (далеко не всегда абсолютный уровень вознаграждений) с аналогичными пропорциями других людей.

Понятие вклада объединяет разнообразнейшие элементы, которые, по убеждению работников, им приходится приносить «на алтарь» результата — образование, трудовой стаж, предшествующий опыт работы, преданность и участие, время и усилия, творчество и трудовые достижения. Результат — это система вознаграждений, которые сотрудники воспринимают как получаемые от своей работы и работодателей: заработная плата и премии. Дополнительные льготы, гарантии рабочего места.

Работники анализируют справедливость собственных «пропорций» результата вклада и затем сравнивают их с пропорциями коллег, занятых на сходных работах, и других сотрудников. Если работники воспринимают вознаграждение как справедливое, их трудовой вклад остается примерно на одном и том же уровне. Необъективное отношение менеджмента инициирует возникновение напряженности и мотивации, направленной на уменьшение степени несправедливости. Вытекающие из нее действия могут быть физическими или психологическими, внутренними и внешними. Если работники воспринимают вознаграждение как завышенное, теория справедливости утверждает, что они будут ощущать дисбаланс в отношениях с работодателем и стремиться к восстановлению равновесия. Возможно, повысится интенсивность их трудовых усилий (внутренняя и физическая реакция в табл. 1) будут предприняты попытки обесценения полученных поощрений (внутренняя и психологическая). Побуждения других работников к выдвижению требований дополнительного вознаграждения (внешняя и физическая) или просто сотрудники выберут какой-либо другой объект для сравнения (внешняя и психологическая) Предприятие, выпускаю-

шее различные компоненты и детали для аэрокосмической и автомобильной промышленности, столкнулось с сокращением спроса на продукцию. Компания была вынуждена объявить о сокращении зарплаты. Для всех сотрудников на 15% следствием чего стало двукратное увеличение хищений. Очевидно, что менеджмент столкнулся с реакцией работников на несправедливое, с их точки зрения, изменение величины вознаграждения, выразившейся в негласной «экспроприации» собственности и ресурсов организации. Когда по прошествии 10 недель зарплата вернулась к прежнему уровню, снизились и показатели хищений.

Интерпретация модели справедливости. Модель справедливости призвана напомнить менеджерам, что работники являются субъектами нескольких социальных систем, а значит, как внутри, так и вне организации они сравнивают соотношение вклад/результат; с несколькими референтными группами. Обычно сотрудники склонны смещать основы сравнений к наиболее благоприятному для них стандарту. Так, образованные люди часто завышают ценность проведенного в учебных заведениях времени, в то время как работники, имеющие большой опыт практической деятельности, особо подчеркивают значение трудового стажа по специальности. Некоторые сотрудники ориентируются в своих оценках на референтные группы с существенно более высоким уровнем доходов. Работники, имеющие сильное эго, обычно завышают оценку своих способностей. Все эти факторы значительно осложняют задачу оценки справедливости действий менеджмента.

Таблица 1. Возможные реакции сотрудников на действия

Тип реакции на несправедливость,	Возможные поведенческие реакции на завышенное вознаграждение	Возможные поведенческие реакции на недостаточное вознаграждение
Внутренняя-физическая	Повышение интенсивности труда	Уменьшение производительности
Внутренняя-психологическая	Обесценение поощрения	Завышение ценности поощрения
Внешняя-физическая	Побуждение к требованию дополнительного вознаграждения	Торг за дополнительные поощрения
Внешняя-психологическая	Изменение объекта сравнения	Изменение референтного индивида

Основные положения теории справедливости подтверждаются многочисленными исследованиями. В частности, они показали, что недостаточное вознаграждение действительно приводит к возникновению мотивационного напряжения с предсказуемо отрицательными последствиями. В то же время данные о поведении работников при получении завышенного вознаграждения достаточно противоречивы. Различия результатов исследований детерминировали появление концепции чувствительности к справедливости, утверждающей, что предпочтения в отношении справедливости каждого из нас сугубо индивидуальны. Кто-то стремится к завышенному вознаграждению, другие ведут себя в соответствии с традиционной моделью справедливости, третьи проявляют «щедрость», склоняясь скорее к заниженным поощрениям. Определение индивидуальной предрасположенности позволяет менеджерам достаточно точно предсказать реакцию сотрудников на несправедливость и их дальнейшее поведение.

### **Мотивация и стимулирование персонала в современной организации**

Проблемой современного менеджмента является то, что руководство зачастую не умеет правильно мотивировать сотрудников. Можно предложить следующую классификацию мотивационных типов персонала:

1) класс избегательной мотивации (избегательная мотивация - человек стремится избежать нежелательных для себя последствий своего поведения);

2) класс достижительной мотивации (достижительная мотивация - человек ведет себя так, чтобы достичь определенных рубежей, к которым он стремится).

#### Типы мотивации

- люмпенизированный (избегательный класс);
- инструментальный (достижительный класс);
- профессиональный (достижительный класс);
- патриотический (достижительный класс);
- хозяйский (достижительный класс).

#### Люмпенизированный тип

##### Характеристика:

- все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;
- согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше;
- низкая квалификация;
- не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;
- низкая активность и выступление против активности других;
- низкая ответственность, стремление переложить ее на других;
- стремление к минимизации усилий.

#### Инструментальный тип

##### Характеристика:

- интересуется цена труда, а не его содержание;
- работа рассматривается как источник заработка и других благ;
- важна обоснованность цены, не желает "подачек";
- важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

#### Профессиональный тип

##### Характеристика:

- интересуется содержание работы;
- не согласен на неинтересные для него работы, сколько бы за них не платили;
- ценит в работе ее содержание, разнообразие, творческий характер;
- интересуют трудные задания - возможность самовыражения;
- считает важной свободу в оперативных действиях;
- важно профессиональное признание, как лучшего в профессии.

#### Патриотический тип

##### Характеристика:

- необходима идея, которая будет им двигать;
- важно общественное признание участия в успехе;
- главная награда - всеобщее признание незаменимости в фирме.

#### Хозяйский тип

##### Характеристика:

- добровольно принимает на себя ответственность;
- характеризуется обостренным требованием свободы действий;
- не терпит контроля.

##### Виды и формы стимулирования

#### 1. Материальные денежные стимулы:

- зарплата, зависящая от конкретных результатов деятельности;
- доплаты и надбавки;
- целевая премия.

#### 2. Материальные не денежные (натуральные) стимулы:

- жилье;
- автомобиль, гараж, стоянка;
- места в детских учреждениях;
- путевки в места лечения и отдыха;
- бесплатное питание;
- ссуды, кредиты;

#### 3. Забота о работнике (патернализм):

- опора на неформальные отношения (организация – единая семья, каждый работник – любимый член семьи);
- руководитель – почитаемый глава семьи, принимающий на себя ответственность за судьбу работников, за их проблемы и трудности;
- выращивание руководителя, ориентация на внутрифирменную карьеру.

#### 4. Моральные стимулы:

- распространение статусной информации о работнике в определенной локальной среде.

#### 5. Организационные стимулы:

- расширение полномочий;
- самоконтроль качества и результатов работы;
- свободный распорядок работы;
- дополнительное распоряжение ресурсами;

#### 6. Участие в совладении и в управлении:

- участие в совладении (участие в прибыли, участие в капитале);
- участие в управлении (участие в принятии решений).

#### 7. Негативные

- штрафы.

##### Выводы:

Мотивация персонала очень мощный инструмент достижения целей компании. Руководители обязаны мотивировать подчиненных, но, не забывая о том, что каждый из них индивидуален, имеет свои принципы и ценности. И то, что одного работника может мотивировать, - другого демотивировать.

**Кібкало В.В.,**

аспірант Одеського державного  
економічного університету

Керівник – к.е.н., доцент Михайленко С.В.

### **Державний менеджмент на шляху подальшого реформування пенсійної системи в Україні (ДМШПРПСУ)**

Пенсійна система, створювана на засадах страхування, залежить від багатьох показників соціально-економічного розвитку: від стану ринку праці, рівня і динаміки заробітної плати, дієвості соціальної, податкової, банківської, цінової та інших складових політики держави.

Запровадження державного пенсійного страхування на сучасному етапі ускладнюється багатьма проблемами: низька частка заробітної плати у валовому внутрішньому продукті, наявність в економіці тіньового сектору, демографічний спад, невідпрацьованість системи управління пенсійними ресурсами на принципах соціального партнерства.

Незважаючи на це багато організаційно-економічних та науково-теоретичних питань цієї теми потребують подальшого дослідження. Досі залишаються не розв'язаними проблеми, пов'язані зі становищем і розвитком теоретичних основ функціонування механізму загальнообов'язкового державного пенсійного страхування. Недостатньо досліджені роль пенсійного страхування як інституту й механізму соціального захисту непрацездатного населення, соціально-економічна сутність пенсійної системи. А також, особливої актуальності та практичної цінності набувають дослідження, пов'язані з оцінкою фінансової спроможності пенсійної системи за нинішньої соціально – економічної ситуації в країні, зокрема, в умовах світової фінансової кризи.

Зараз Пенсійний фонд практично наполовину переведено на дотації з Державного бюджету, що в 2008 р. мають скласти понад 25 618,5 млн. гривень, підвищення пенсій фактично «з'їдено» інфляцією, яка за підсумком 10 місяців року склала 18 % (найвищий показник в країнах СНД).

Неадекватність наявної пенсійної системи, яка базується на суто фіскальному перерозподілі ресурсів, фактично вилучаючи їх з інвестиційного обороту, є очевидною. Надмірно високі ставки пенсійних внесків спричиняють додаткове навантаження на економіку. Роботодавці змушені сплачувати до пенсійної системи третину фонду оплати праці, що негативно впливає на собівартість продукції, знижує її конкурентоспроможність.

Таке навантаження є безпосереднім чинником тінізації зайнятості і доходів населення, перешкоджає ефективному використанню людського капіталу як головної конкурентної переваги в сучасній економіці.

Бюджет Пенсійного фонду, затверджений Кабінетом міністрів на 2008 рік, з доходами і видатками складає 141,161 млрд. гривень, проте темпи зростання обсягів власних коштів Пенсійного фонду України постійно відстають від темпів зростання номінальної заробітної плати.

За підсумками аналізу, незважаючи на низку підвищень пенсійних виплат, солідарна пенсійна система, яка діє в Україні, не забезпечує адекватного

заміщення пенсією заробітку, втраченого у зв'язку зі старістю, не запобігає поширенню бідності серед громадян похилого віку.

Відтак більшість економічно активного населення України вже не пов'язує забезпеченість своєї старості з державним пенсійним забезпеченням, а потенційні інвестиційні ресурси, якими є пенсійні активи з огляду на їх строковий характер, фактично «проїдаються» суспільством.

Сьогодні чисельність платників внесків на пенсійне страхування складає 15,4 млн. людей, а чисельність пенсіонерів - 13,8 млн., тобто вже сьогодні звичайний платник внесків фінансує 91,0% середньої пенсії, а в окремих регіонах - і більше. При цьому частка пенсійних витрат відносно ВВП країни вже перевищує 15%.

Тягар зростаючих соціальних відрахувань стає надмірним для підприємців і працівників, що змушені платити все більшу ціну за соціальну впевненість, але не за конкретні послуги, що реально вимагаються. Розмір пенсійного внеску для роботодавців залишається надзвичайно високим (33,2% - для роботодавців і 2-5% для найманих працівників). Це стримує ріст легальної заробітної плати, а виходить, і бази стягнення страхових внесків.

Соціальні відрахування з обов'язкових видів страхування впливають на собівартість продукції, через що остання істотно здорожується і стає все менш конкурентоздатною на світовому ринку. Тому частина доходів населення виплачується нелегально, минаючи солідарну пенсійну систему.

Оскільки солідарна пенсійна система не здатна без бюджетної підтримки забезпечувати існуючий рівень заміщення пенсіями втраченого заробітку та оптимальну диференціацію пенсій, першочерговими кроками на шляху поліпшення стану пенсійного забезпечення та впровадження в Україні пенсійної реформи є наступне:

- завершення формування нормативно-правової бази пенсійного страхування;
- для виконання принципів рівності та справедливості системи пенсійного страхування необхідно звільнити солідарну систему від пільговиків;
- необхідність переглянути умови щодо збалансованості бюджету солідарної частини Пенсійного фонду та спрямування коштів Державного бюджету на компенсацію Пенсійному фонду наявного дефіциту;
- провести зміни у солідарній пенсійній системі та запровадити обов'язкову накопичувальну систему з урахуванням особливостей перехідного періоду;
- побудова сучасної системи пенсійного забезпечення має враховувати ментальний чинник, недоліки і позитивні зрушення, що відбуваються в процесі розпочатого в Україні реформування, і спиратися на світовий досвід реформ пенсійних систем;
- розв'язанню проблем реформування пенсійної системи України можуть сприяти інституціональні зміни щодо підвищення пенсійного віку і збільшення періоду участі в страховій системі.

**Сербин В.И.**, студент  
ОНАПТ

Руководитель - доц. Агеева И.Н.

## **Бенчмаркинг, как составляющая стратегии маркетинга**

Поскольку новые задачи исследования конкуренции требуют в зависимости от обстоятельств и новых методов, возникла необходимость не только проведения классических маркетинговых исследований, но потребовалась философия и функция, связанные с идентифицированием, опознанием, поиском результатов практики на фирмах партнеров, конкурентов и в смежных отраслях, с целью их использования на собственных фирмах для повышения производительности.

Подобная функция в системе предпринимательства уже достаточно давно и успешно используется в практике японских, американских, западноевропейских и скандинавских бизнесменов и ученых. Она известна среди специалистов как бенчмаркинг (Benchmarking). Бенчмаркинг близок к понятию маркетинговой разведки (маркетинг Intelligence), которое означает постоянную деятельность по сбору текущей информации об изменении внешней среды маркетинга. Однако маркетинговая разведка имеет целью сбор конфиденциальной или полу конфиденциальной информации об изменении внешней среды маркетинга. Бенчмаркинг может рассматриваться как процесс, деятельность по долгосрочному обдумыванию стратегии предпринимательства, основываясь на лучшем опыте партнеров и конкурентов в отраслевом, межотраслевом, национальном и межнациональном уровнях.

При проведении бенчмаркинга можно выделить несколько этапов.

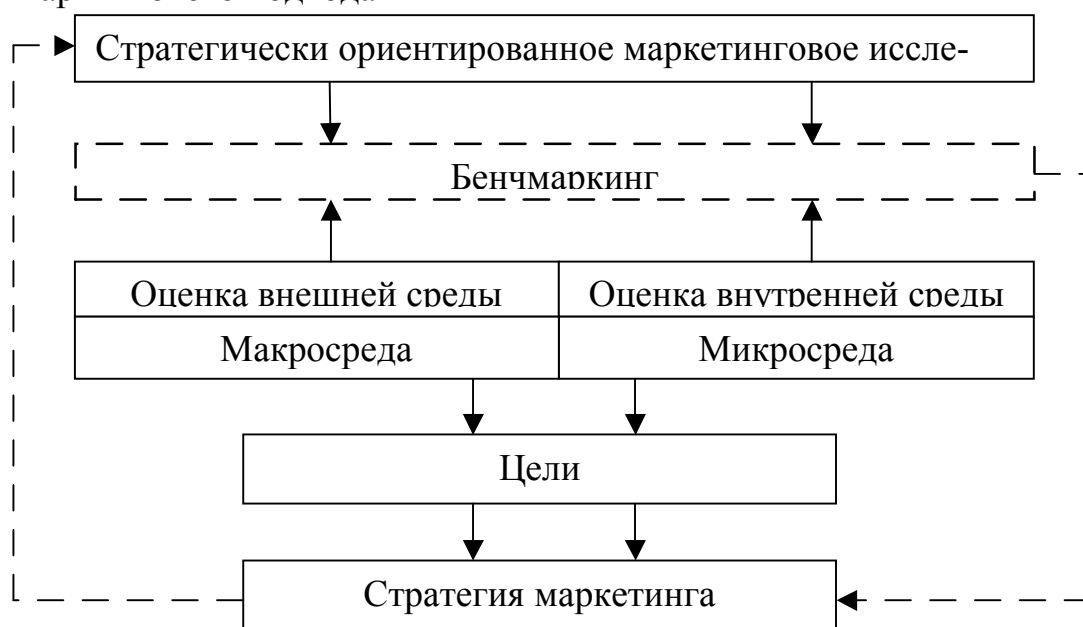
1. Определение объекта бенчмаркинга.
2. Выбор партнера по бенчмаркингу.
3. Поиск информации. Необходимо собрать информацию о своем предприятии и партнерах по бенчмаркингу. Для этого используются как первичные так и вторичные данные.
4. Анализ. Полученная информация классифицируется, систематизируется, выбирается метод анализа, оценивается степень достижения цели и факторы, определяющие результат.
5. Внедрение. Разработать план внедрения, процедуры контроля, оценивать и анализировать процесс внедрения.

Бенчмаркинг подход приводит к существенному изменению процедуры принятия решения в маркетинге. Традиционно маркетинговые решения принимались на основе результатов маркетинговых исследований и интуиции менеджеров в отношении комплекса маркетинга. На основе этого разрабатывалась маркетинговая стратегия фирмы. Современные условия бизнеса приводят к тому, что для обеспечения конкурентоспособности фирмы и ее устойчивого положения подобных действий становится недостаточно. Необходимо изучение опыта деятельности и поведения на рынке лидеров бизнеса для повышения обоснованности стратегий маркетинга.



Процесс маркетингового планирования, устанавливающий стратегические направления развития бизнеса, является важнейшей сферой, для которой бенчмаркинг имеет решающее значение. Цели и руководящие принципы, зависящие от миссии предприятия, во многом определяются результатами бенчмаркинга. В процессе разработки маркетинговых стратегий важен взгляд со стороны, так как он устанавливает стратегическое направление развития и содействует распределению ограниченных ресурсов. Знания о методах работы лучших фирм и потребностях покупателей, полученные в процессе бенчмаркинга, являются важной информацией, необходимой для развития предприятия и обеспечения его конкурентоспособности. На рис.1. представлена укрупненная схема разработки стратегии маркетинга с использованием бенчмаркингвого подхода.

Рис 1 - Схема разработки стратегии маркетинга с использованием бенчмаркингвого подхода



Новая модель бизнеса, пришедшая в компании вместе с бенчмаркингом, способствует формированию системного мышления, чего зачастую так не хватает фирмам. Эталонный анализ способствует пониманию и внутренней системы, вокруг которой построена компания, и внешней системы, которая воздействует на нее. Считаясь мощным инструментом совершенствования, бенчмаркинг является эффективным способом для изучения и себя, и конкурентов: «Если знаешь его и знаешь себя, сражайся хоть сто раз, опасности не будет» (Сунь-цзы, «Искусство войны»).

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Meffert H. Marketing: Grundlagen der Absatzpolitik; mit Fallstudien Einführung und Relaunch des VW-Golf / H.Meffert.-7., uüberarb. u. erw. Aufl. Nachdr. - Wiesbaden: Gabler, 1993.
2. Watson G.H. IL Benchmarking / edizione italiana A/ cura di Piercarlo Caccarelli, Franco Angeli, - Milano., 1995.
3. <http://www.marketing.spb.ru/>

## СЕКЦІЯ 3

### СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

Арнаут В.В., студентка  
ОРІДУ НАДУ  
При Президентові України  
Керівник ст..викл.Полесіна О.Г.

#### Интернет маркетинг

Известно, что маркетинг - это вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена. Компонентами маркетинга являются: товар; цена; сбыт; реклама.

Маркетинг нельзя отождествлять со сбытом или стимулированием продаж. Маркетинг можно рассматривать как механизм, приспособляющий производство товаров или предоставление услуг к потребностям рынка.

Один из ведущих теоретиков по проблемам управления, Петер Друккер, говорил о цели маркетинга так: "Цель маркетинга - сделать усилия по сбыту ненужными. Его цель - так хорошо познать и понять клиента, что товар или услуга будут точно подходить последнему и продавать себя сами".

К основным преимуществам Интернет-маркетинга по сравнению с оффлайн-средствами маркетинга относятся:

- широчайший охват целевой аудитории (глобализация рынка);
- персонализация взаимодействия с клиентами;
- снижение транзакционных издержек.

Интернет-маркетинг - это комплекс мероприятий по продвижению и продаже на рынке товаров и услуг с помощью сетевых технологий Интернет. Для продвижения товаров и услуг в Интернете необходимо иметь свой Web-сайт, на котором должна быть представлена различная информация о товарах или услугах и средства, с помощью которых потребитель может разместить и оплатить заказ.

В настоящее время Интернет-маркетинг – это самостоятельный вид деятельности, который относится к электронному бизнесу. В глобальной сети Интернет существует множество сайтов, которые предоставляют маркетинговые услуги (услуги по продвижению сайта в поисковых системах).

Основные функции маркетинга: изучение спроса, ценообразования, рекламы, стимулирования сбыта, сбыта, планирование ассортимента и т.д. Основным направлением Интернет-маркетинга является продвижение сайта в поисковых системах.

Именно продвижение сайта в поисковых системах является необходимым условием для достижения эффективного взаимодействия с целевой аудиторией

или клиентами, так как поисковые системы и тематические каталоги являются основными каналами, по которым целевые посетители попадают на сайт.

Продвижение сайта в поисковых системах - это комплекс всех маркетинговых мероприятий для продвижения сайта в Интернете, чтобы ресурс стал известен целевой аудитории и был посещаем клиентами:

- 1) раскрутка сайта (наращивание ссылочной базы);
- 2) оптимизацию сайта под поисковые системы;
- 3) реклама в Интернете;

Раскрутка сайта - это: регистрация в сайта в поисковых системах и специализированных каталогах, обмен ссылками, размещение платных ссылок на популярных Web-серверах с целью повышение авторитетности ресурса, указание адреса электронной почты и адреса Web-сайта во всех рекламных объявлениях.

Оптимизация сайта под поисковые системы - это: оптимизация структуры сайта, подбор ключевых слов, внесение ключевых слов в текст и заголовок сайта.

### Интернет-реклама

Необходимо различать рекламу собственного Web-сайта и рекламу в Internet как вид бизнеса. Реклама как вид бизнеса основана на предоставлении места на страницах вашего сайта для размещения платных ссылок на Web-сайт заказчика.

К Интернет-рекламе относятся:

- баннерная реклама (целевая и имиджевая);
- контекстная реклама (например, реклама от Google, реклама на Бегуне, Яндекс.Директ);

Кроме того, к Интернет-маркетингу относятся: Direct marketing или прямой маркетинг и Network marketing или сетевой маркетинг .

### Direct marketing

Для продвижения товаров в Интернете используют Direct marketing. Прямой маркетинг (Direct Marketing) даёт максимальную эффективность и избирательность воздействия. Прямой маркетинг включает в себя создание клиентской базы данных и организацию работы с этой базой для персонализации взаимодействия с клиентами (почтовая рассылка, персонифицированные личные продажи и так далее).

### Network marketing

Для продвижения своих товаров в сети Internet используют MLM или Network marketing - это внемагазинная форма ведения розничной торговли. Суть MLM или сетевого маркетинга сводится к тому, что, продвигая товары или услуги, торговые представители компании предлагают покупателям тоже стать торговыми представителями этой компании.

MLM также называют Network Marketing или сетевым маркетингом, так как дистрибьюторы формируют сеть или иерархическую организацию для продвижения товаров из покупателей, которые становятся также дистрибьюторами. MLM - это один из способов розничной торговли через сеть, в которой каждый из дистрибьюторов ведет свой бизнес.

### **Становлення та розвиток сучасного менеджера**

Основні положення традиційного менеджменту виникли у зв'язку з необхідністю делегувати власником повноваження щодо управління підприємницькою діяльністю професійному управляючому-менеджеру з метою досягнення цілей організації.

Сучасний менеджмент, враховуючи досягнення всіх шкіл і напрямів, інтегрує їх в процесі управління і характеризує наступні положення:

- відмова від пріоритету класичних принципів шкіл менеджменту, згідно з якими успіх підприємства визначається передусім раціональною організацією виробництва продукції;

- зниженням витрат;

- розвитком спеціалізації, тобто впливом управління на внутрішні чинники виробництва.

Замість цього першорядною стає проблема гнучкості і адаптованості до постійних змін зовнішньої середовища. Значення чинників зовнішньої середовища різко підвищується в зв'язку з ускладненням всієї системи суспільних відносин (в тому числі політичних, соціальних, економічних), що складають середовище менеджменту організації, використання в управлінні теорії систем, що полегшує задачу розгляду організації в єдності її складових частин, які нерозривно пов'язані із зовнішнім світом. Головні передумови успіху підприємства знаходяться у зовнішній середі, причому кордони з нею є відкритими, тобто підприємство залежить в своїй діяльності від енергії, інформації і інших ресурсів, що поступає ззовні. Щоб функціонувати, система повинна пристосовуватися до змін у зовнішній середі, застосування до управління ситуаційного підходу, згідно з яким функціонування підприємства обумовлюється реакціями на різні за своєю природою впливи ззовні. Центральний момент тут - ситуація, тобто конкретний набір обставин, які впливають істотним чином на роботу організації в даний період. Звідси витікає визнання важливості специфічних прийомів виділення найбільш значущих чинників, впливаючи на які, можна ефективно досягати мети.

Особливістю сучасного менеджменту передусім є те, що однією з головних його функцій стає підприємницька. Успішна підприємницька діяльність неможлива, якщо в організації (на підприємстві) не впроваджуються нововведення. Сучасний менеджер, як уже зазначалося, має бути новатором, протистояти консерватизму, орієнтувати підприємство на постійні зміни, вдосконалення технологічного та організаційного процесу залежно від кон'юнктури ринку.

Важливе завдання сучасного менеджменту - робити знання продуктивними. Основним капітальним ресурсом, головним об'єктом витрат розвинутої економіки є такий робітник, який володіє знаннями, тобто втілює у свою працю

все те, що він набув у процесі систематичної освіти, а не такий, який використовує в роботі ремісничі навички або фізичну силу.

Крім зазначених особливостей сучасного менеджменту, слід також підкреслити, що нині відбувається його інтернаціоналізація, колективне осмислення нових реальностей, породжених поглибленням міжнародного поділу праці, зростанням конкуренції і взаємозалежності в світовій економіці, створенням міжнародних систем інформації, інших структур з інтеграційними властивостями. Безпосередньо технологічні питання тепер не включаються в сферу компетенції спеціалістів з організації та управління.

В цілому сучасний менеджмент характеризується зміною змісту планування, всебічним дослідженням факторів успішної діяльності, орієнтацією управління на досягнення стабільних успішних результатів, розвинутою теорією і практикою маркетингу, розробкою ефективних технологій прийняття рішень, широким застосуванням математичних методів і досягнень інформатики в управлінні на базі персональних ЕОМ, розвинутою мережею розрахункових систем і засобів комунікацій, активною участю персоналу в управлінні.

Нова управлінська парадигма приділяє величезну увагу таким чинникам, як лідерство і стиль керівництва, кваліфікацію і культуру працюючих, мотивація поведінки, взаємовідношення в колективі і реакція людей на зміни.

Орієнтація на нові умови і чинники розвитку знайшла відображення в принципах менеджменту, формулювання яких показує роль людини, що зросла, його професіоналізму, особистих якостей, а також всієї системи взаємовідносин людей в організаціях. Наприклад, в складі найважливіших принципів, якими рекомендується користуватися менеджерам в останньому десятиріччі потокового віку, нерідко називаються наступні:

- доброзичливе відношення менеджерів до всіх працюючих в організації;

- відповідальність менеджерів всіх рівнів за успішну діяльність організації;

- комунікації як всередині, так і за межами організації;

- створення атмосфери відвертості, чесності, довіри людям;

- сприяння реалізації їх талантів і прагнення до постійного вдосконалення, як особистої роботи, так і роботи організації.

Отже можна зробити висновок, що у наш час важко назвати більш важливу і багатогранну сферу діяльності, чим управління, або менеджмент, від якого в значній мірі залежать і ефективність виробництва, і якість обслуговування населення. Ефективне становлення ринкових відносин в Україні багато в чому визначається формуванням сучасних управлінських відносин, підвищенням керованості економіки.

Добровольская Л.Э.,  
студенка ОРИГУ НАГУ при  
Президенте Украины,

Руководитель-доцент, к.м.н. Бекетова Е.А.

### **Особенности рекламы в сети Internet**

Интернет уже давно стал актуальной рекламной средой, с помощью которой компании продвигают свою продукцию на рынок. В настоящее время почти каждый вид деятельности отображён в сети; создано большое количество рекламных площадок, тематических порталов и других ресурсов, с помощью которых пользователь находит нужную ему информацию. Таким образом, интернет стал полностью функциональным рекламным инструментом, со своими специфическими особенностями, способным конкурировать с оффлайновыми видами рекламы, но при этом не требующий больших финансовых затрат. Постоянный же рост аудитории интернета и появление новых, всё более эффективных рекламных носителей соответственно приводит и к росту рынка интернет-рекламы.

Рекламу в интернете условно разделяют на такие составляющие: продвижение сайта в поисковых машинах, баннерная контекстная реклама, размещение видео роликов, реклама в online играх, реклама в блогах и социальных сетях. Проанализируем наиболее распространенные виды такой рекламы.

Если компании не удается вывести свой сайт на первые страницы поисковых машин, по нужным ключевым запросам - то в расходах на интернет-рекламу появляется статья "Контекстная реклама". Данный вид рекламы появился еще в начале 2000-х годов стал одним из самых популярных способов рекламы в сети интернет. Преимущество этого вида рекламы заключается в исключительных возможностях выделения группы аудитории интересующейся этим рекламным объявлением. При проведении рекламной кампании по средствам контекстной рекламы можно показывать объявление только тем пользователям, которые набрали определенный, нужный ключевой запрос в поиске. Можно настраивать показы объявления по географии пользователя и даже по времени суток.

В отличие от контекстной рекламы, баннерная реклама появилась в интернете намного раньше, но сдала свои позиции в силу ряда причин. Во-первых, баннерная реклама не имела таких возможностей таргетинга как контекстная. Во-вторых, разные площадки требовали разные размеры баннеров. В-третьих, через какое-то время, пользователи подсознательно перестали обращать внимание на все графические анимационные изображения размещенные на сайтах, а некоторые из них ставили специальные программы исключающие отображение баннеров. К этим же причинам можно отнести более высокую сложность проведения рекламной кампании по средствам размещения баннеров в отличие от контекстной и дополнительные затраты на создание баннеров. Однако, баннерная реклама, за счет её "яркости" по сравнению с небольшим

текстом рекламного объявления в контекстной рекламе, значительно выигрывает как имиджевая реклама.

Но и в баннерной рекламе есть свои недостатки. Во-первых, они привлекают клиентов только в течение того времени, пока идет рекламная кампания. Во-вторых, они раздражают посетителей сайтов, к тому же во многих серьезных компаниях умелые сетевые администраторы просто блокируют показ баннеров.

Отдельно, стоит обратить внимание и на такой, неоднозначный вид рекламы в интернете, как почтовая рассылка. При этом, под почтовой рассылкой как правило понимают рассылку спама по всевозможным почтовым ящикам. Этот метод рекламы конечно эффективен в некоторых случаях, но он ни как не подходит для проведения полноценной и эффективной рекламной кампании, если это только не реклама разового предложения. Помимо рассылки спама, существует возможность размещения рекламы в тематических почтовых рассылках, аудитория которых достаточно специализированна и самостоятельно подписывается на получение писем связанных с данной тематикой.

Чего не стоит делать – это экономить на легальной рекламе, пытаясь привлечь новых клиентов при помощи несанкционированных рассылок. Большая часть пользователей относятся к спаму крайне отрицательно. Солидной компании он приносит больше вреда, чем пользы, и сильно портит ее имидж. Кроме того, эффективность спама весьма сомнительна. По данным исследования, проведенного компанией GVU, такие письма читают только 9,2% адресатов. [<http://propel.ru/www/>]. Остальные удаляют их, не глядя. А многие сразу заносят почтовый адрес отправителей в «черный список» и информация от их больше никогда не сможет «просочиться» к пользователю.

Подводя итог, хотелось бы добавить, что с каждым годом увеличивается количество пользователей сети Internet (в среднем около 18% в год), а вместе с тем развивается и реклама. В 2010 г. рост объема рынка Интернет-рекламы в Украине может составить до 30% по сравнению с текущим годом. [[http://uamarkets.com/?id\\_news=116](http://uamarkets.com/?id_news=116)]

Интернет отрасль продолжает развиваться, и в ближайшее время для украинского Интернета это будет только стремительное развитие. Интернет перестал быть просто полем для размещения баннера, потому слепого вливания средств не будет. Интернет – это коммуникационное поле, на котором развивается борьба за клиента, и с каждым годом она растет. Когда проникновение Интернета в Украине достигнет 30-40%, он станет неотъемлемой частью всех рекламных кампаний

## ЛИТЕРАТУРА

1. Интернет-маркетинг на 100%. /И. Манн, С. Сухов, В. Долгов и др. Спб.:2009, 240с.
2. Оптимизация и продвижение сайтов в поисковых системах /Ашманов И. С., Иванов А. А. Спб.: 2008, 400с.

## **Интернет-среда для экономической деятельности и основа электронного бизнеса**

В процессе перехода развитых стран к постиндустриальной экономике и к информационному обществу сформировался информационный сектор экономики, основной составляющей которого является информационная индустрия.

Информационная экономика - экономика, в которой большая часть валового внутреннего продукта обеспечивается деятельностью по производству, обработке, хранению и распространению информации и знаний, причем в этой деятельности участвуют более половины занятых.

Одним из перспективных направлений в информационной экономике является сетевая экономика или Интернет-экономика (виртуальная экономика).

Сетевая экономика - это хозяйственная (экономическая) деятельность, базирующаяся на горизонтальных (прямых) длительных связях между всеми участниками совместной деятельности в информационно-коммуникационной среде сети Интернет.

Сетевая экономика может существовать только в компьютерных сетях. Она является базисом для электронного бизнеса, основной составляющей которого является электронная коммерция.

Основные способы ведения сетевого бизнеса

Электронный бизнес - это предпринимательская деятельность, в которой используются возможности информационных технологий с целью создания прибыли.

Основными секторами рынка или моделями взаимодействия субъектов рынка в компьютерных сетях являются:

- B2B - бизнес для бизнеса (Business-to-Business);
- B2C - бизнес для потребителя (Business-to-Consumer).
- C2C - потребитель для потребителя или бизнес, ориентированный на конечного пользователя;
- B2A - бизнес - администрация, определяет взаимодействие компаний с административными органами;
- C2A – потребитель - администрация, определяет взаимодействие потребителей с администрацией

Business-to-Business - это бизнес - модель взаимодействия компаний между собой с помощью компьютерных сетей. Основу бизнес - модели B2C составляет розничная торговля, т.е. взаимодействия компаний с потребителями в сети Интернет.

Основные виды сетевого или электронного (виртуального) бизнеса представлены в разделе "Ведение электронного или сетевого бизнеса":

- Торговые площадки;
- Интернет-магазины;



- Финансовые услуги;
- Инвестиционные фонды;
- Интернет-маркетинг;
- Рекламный бизнес;
- Разработка ПО и цифровых товаров;
- MLM или сетевой маркетинг;
- Партнёрские программы;

Рассмотрим некоторые виды электронного бизнеса.

Интернет-аукционы (OnLine аукционы)

Аукцион — торговая площадка, где продавец выставляет на продажу свой товар, покупателем становится тот, кто предложит за товар большую сумму. К наиболее популярным интернет-аукционам относятся: eBay.com (И-Бэй); Molotok.ru; AUCTION.ua.

Каталоги товаров и услуг

Каталог - это торговая площадка (B2B электронная площадка), которая представляет собой список товаров и услуг для продажи или покупки. К каталогам товаров и услуг относятся: Электронный каталог товаров и услуг (<http://e-catalog.rusbiz.ru/>), Единый каталог товаров и услуг (<http://definum.ru/>), Интернет-каталог Харькова (<http://xrem.com.ua/>) и другие площадки.

Интернет-магазины

Интернет-магазин - это (модель B2C - розничная торговля) сайт, на котором установлен специализированная программа (скрипт), так называемая "Виртуальный магазин". На сайте выложены товары, размещена реклама с целью продвижения товара, форма для заказа товара, указаны способы оплаты товаров.

Интернет-банкинг

Интернет-банкинг — предоставление банком услуг клиентам через глобальную сеть Интернет. О возможности интернет-банкинга можно ознакомиться на сайте любого банка, который предоставляет эти услуги, например, на сайте ОАО "Аккобанк". Все об интернет-банкинге: новости, обзоры, мнения и комментарии разработчиков и банкиров систем интернет-банкинга смотрите на сайте m3m.ru

Онлайн-трейдинг или Интернет-трейдинг

Торговля онлайн или Интернет-трейдинг позволяет клиентам самостоятельно работать через Интернет на некоторых биржах и мировых инвестиционных и финансовых рынках, например, "FOREX" (Foreign Exchange Market).

Интернет-трейдинг предоставляет возможность самостоятельно совершать сделки на биржах и финансовых рынках в режиме реального времени через Интернет, используя специальное программное обеспечение (торговый терминал), установленное на ПК клиента. Как заработать на Forex смотрите на сайте kf-forex. Как начать работать на бирже смотрите на сайте ЮТРЭЙД.РУ

**Завистовський А.Г.** , студент  
ОРИДУ НАДУ  
при Президенте Украины  
Руководитель – к.е.н., доц. Куранда Л.О

**Налогообложение в Украине**

Важнейшая задача экономики страны на современном этапе - превращение ее в конкурентоспособное хозяйство, активно участвующее в мирохозяйственных связях. Налоговая система - наиболее активный рычаг государственного регулирования социально-экономического развития, инвестиционной стратегии, внешнеэкономической деятельности, структурных изменений в производстве, ускоренного развития приоритетных отраслей.

Налоговая система - наиболее активный рычаг государственного регулирования социально-экономического развития, инвестиционной стратегии, внешнеэкономической деятельности, структурных изменений в производстве, ускоренного развития приоритетных отраслей.

С самого начала построения налоговой системы Украины был взят фискальный ориентир. Налоговая система стала приобретать конфискационный характер. Через различные налоги у предприятий изымается 85-90% прибыли. Современная украинская налоговая система лишена стимулирующего начала, которое в современных условиях развития должно осуществляться при реализации всех функций налогообложения - фискальной, распределительной и регулирующей.

Основной целью украинской налоговой системы была определена, прежде всего, ликвидация дефицита бюджета. Это определялось не только преобладанием монетаристского подхода к ее построению в его одностороннем понимании без учета конкретных украинских условий, но и требованиями международных финансово-кредитных организаций, которые для предоставления кредитов поставили условия - стабилизация национальной валюты и сокращение бюджетного дефицита.

Основной недостаток налоговой системы Украины состоит в том, что она ориентирована на устранение дефицитности бюджета изъятием доходов предприятий. Нет достаточной увязки налоговой системы с развитием экономики и деятельностью непосредственных ее субъектов - предприятий. Потеря такой взаимосвязи привела к тому, что налоговая система развивается сама по себе, а предприятия, испытывая ее чрезмерное давление, - сами по себе. Многие поставлены на грань убыточности и банкротства. При этом предприятия заинтересованы в получении минимальной прибыли, чтобы избежать высокого налогообложения. Экономика как никогда становится затратной. Этому способствует почти полное отсутствие конкуренции при свободном ценообразовании. Налоговая система должна быть повернута к производству, стимулируя его рост и тем самым, увеличивая базу налогообложения.

Налоги, будучи особой сферой производственных отношений, являются своеобразной экономической категорией. Налоги выражают реально существ-

вующие денежные отношения, проявляющиеся во время изъятия части национального в пользу общегосударственных потребностей.

Экономическая сущность налогов характеризуется денежными отношениями, складывающимися у государства с юридическими и физическими лицами. Эти денежные отношения объективно обусловлены и имеют специфическое общественное назначение - мобилизацию денежных средств в распоряжение государства.

Косвенные налоги относятся к общегосударственным налогам и действуют на всей территории Украины. С появлением НДС, акцизов и таможенных сборов в налоговой системе Украины косвенные налоги стали открыто играть решающую роль при мобилизации доходов в бюджет. В сводном бюджете Украины поступления от косвенных налогов являются основной частью налоговых доходов государства. Налог на добавленную стоимость стоит на первом месте, превосходя по размеру все налоговые доходы.

Проанализировав действующий механизм обложения косвенными налогами в Украине, стало очевидным, что косвенные налоги прочно вошли в налоговую систему Украины. Они, безусловно, имеют свои достоинства и недостатки. В целом налоги имеют позитивное значение, и тенденции их развития в последнее время позволяют сделать вывод, что за ним и дальше сохранится ведущая роль среди прочих налогов и платежей в Украине.

Налоговая система должна базироваться на оптимальном сочетании интересов всех социальных слоев общества - предпринимателей, работников, государственных служащих, учащихся, пенсионеров и других, которые имеют большие различия в получаемых доходах. Такая социальная функция налогов имеет большое значение для обеспечения социального равновесия в обществе.

### **Модель современного менеджера**

Во второй половине XIX века после победы промышленной революции на Западе рыночные отношения стали владеть всеми сферами жизни общества. Начали появляться крупные фирмы, требовавшие большого числа руководителей высшего и среднего уровней, способных принимать грамотные рациональные решения, умеющих работать с большими массами людей, которые были бы свободны в своих поступках .

Современный менеджер, это — воспитатель, обладающий высокими нравственными качествами, способный создать коллектив и направляющий его развитие в нужное русло; это — инноватор, понимающий роль науки в современных условиях, умеющий оценить и без промедления внедрить в производство то или иное изобретение или рационализаторское предложение .

Современный менеджер должен активно бороться с собственными недостатками; формировать у себя положительное отношение к жизни и работе; создавать “здоровое” окружение путем выдвижения и обучения людей, раскрытия их способностей и талантов, при этом не нужно опасаться потерять авторитет — в большинстве случаев сотрудники за такое отношение к ним платят, наоборот, признанием и благодарностью .

Подчиненным внушает доверие руководитель, берущий на себя ответственность, смело принимающий решения, честно признающий ошибки. Росту авторитета способствует также терпимость к слабостям людей, не мешающим работе.

Чтобы безошибочно подобрать умного, хорошо обученного специалиста, нужно знать качества, которые ему, в обязательном порядке, должны быть присущи. Существует три группы таких качеств: личные, профессиональные, организаторские и деловые .

Менеджер должен быть принципиален во всех вопросах, уметь противостоять давлению как “сверху”, так и “снизу”, последовательно и твердо стоять на своем, не скрывать своих взглядов, защищать до конца те ценности, которые он исповедует, и помогать обретать эти ценности другим, посредством личного примера, а не морализирования, твердо держать данное слово.

Принятие управленческих решений требует от менеджеров не только квалификации, но и в эмоциональной зрелости, которая выражается в умении и готовности идти навстречу острым ситуациям, успешно справляться с ними, не делать переживаемой трагедии из поражений, неминуемых на жизненном пути любого менеджера .

Наиболее важно для менеджера схватывать все налету, увязывать вновь приобретаемые знания со старыми, обладать умением и способностью учиться как на работе, так и вне ее, повышая компетентность, но избегая при этом односторонней специализации. Учеба обычно начинается с момента вступления в должность и никогда не прекращается.

Отличительной чертой менеджера должна быть повышенная работоспособность, умение трудиться напряженно, не принося себя в жертву и не становясь “работоманом” (в передовых компаниях считается дурным тоном для высших руководителей задерживаться в офисе после окончания трудового дня или брать работу на дом) .

Руководить людьми без уверенности в себе невозможно. Уверенные люди знают, чего хотят. Они никогда не прибегают к обходным путям. Их взгляды на проблемы всегда четкие и ясные, и они стремятся к тому, чтобы все об этих взглядах знали, а поэтому высказывают свободно свою точку зрения, добиваясь, чтобы их услышали и поняли, но при этом уважают других людей и их мнения.

Внешняя привлекательность менеджера оказывает существенное влияние на впечатление, которое возникает у людей в результате зрительного восприятия. Одежда может быть далеко не дешевой, но неряшливость подсознательно оказывает отрицательное воздействие на восприятие .

Главная обязанность менеджера - координировать деятельность группы менеджеров. Выполняя эту обязанность, современный менеджер выступает в нескольких ипостасях. Во-первых, это управляющий, облеченный властью, руководящий большим коллективом людей. Во-вторых, это лидер, способный вести за собой подчиненных, используя свой авторитет, высокий профессионализм, положительные эмоции [4].

Особенности администраторских и лидерских качеств руководителя определяет его управленческий стиль.

#### **ЛИТЕРАТУРА**

1. Веснин В.Р. Менеджмент для всех . - М.: Знание, 1994. - 173 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. – М.: Гардарики, 1998 Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. – М.: Дело, 1991
3. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. - М.: Центр, 1998. - 160с.
4. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / Монография. М: Изд-во Рос. экон. акад., Екатеринбург: Деловая книга, 1998. - 232 с.
5. Кузин Ф.А. Имидж бизнесмена. - Москва, 1996
6. Кузьмин И. А. Психотехнология и эффективный менеджмент . - М.: Россмен, 1995. - 491 с.
7. Мескон М. Х. Основы менеджмента. - М.: Человек, 1995.- 275 с.

**Косміна Р. Ю.**, студент  
ОРІДУ НАДУ  
При Президентові України  
Керівник - проф. Яроміч С.А

### **За кілька кроків до добробуту і процвітання**

Хтось із великих людей сказав: «Життя людини-не танення свічки. Це щось схоже на чудовий факел,який потрапляє до рук на мить, і ми маємо змусити його палати якомога яскравіше,перш ніж передати наступним поколінням.»

І це дійсно так,бо наше життя і життя наших нащадків у наших руках. Уже сьогодні ми повинні створювати міцну і всебічно розвинену державу,суспільство якої нарешті забуло б про сум і печаль. Як ми можемо цього досягти?- Саме для цього і існує вчення про менеджмент і управління. Треба зазначити, що основна мета існування будь-якого бізнесу –привести фірму до вершини успіху, закріпити її там і дати їй можливість сміливо дивитись в майбутнє,бачачи там нові перспективи її розвитку.

Але не все так легко. Щоб досягти цього потрібно постійно вдосконалювати саму фірму,її стратегії і тактики в боротьбі за місце на ринку,за право на існування. А це немислимо без талановитих менеджерів,які можуть повести за собою людей і реалізувати все задумане. Але,яким би розвиненим не був менеджмент, якщо немає розвиненої системи економічних відносин і сильних політичних структур,в тій чи іншій державі,які прагнуть встановлювати і вдосконалювати ці відносини,все буде марним.

Тому,як вважав всесвітньовідомий політичний діяч і філософ Джон Локк: «Якщо держава хоче досягти цілковитої єдності добробуту свого суспільства і економічного процвітання на світовій арені,вона повинна давати і захищати права громадян. Вона повинна давати всі необхідні умови для розвитку самостійно мислячої людини,яка не просто знає,що робити,а й знає як зробити так,щоб створити чудові умови для себе і свого суспільства.

Джон Локк,зокрема,писав: «Ті,хто об'єднані в одне ціле і мають спільній встановлений закон і судову установу,куди можна звертатися і яка наділена владою вирішувати різні спори і карати злочинців,ті перебувають у громадянському суспільстві; там громадяни мають практично гарантоване задоволення первинних потреб,а також можливості підніматися на більш високі рівні самореалізації. І він мав рацію,незважаючи на те,що пройшло уже багато часу с тих пір до сьогодні. Адже,дійсно,ефективне становлення ринкових відносин в Україні багато в чому визначається формуванням сучасних управлінських відносин,підвищенням керованості економікою. Ми робимо свій вибір,ми несемо за нього відповідальність. Ніхто-ні влада, ні держава,ні наш роботодавець, ні податковий інспектор - не може позбавити нас нашого вибору: почавши із себе ми зробимо країну успішною. Бо народ-це не просто керована людська маса,народ-це ми з вами,ті,хто створює державу, яка є інструментом для задоволення наших потреб, нашого захисту,нашого розвитку і декларації нашої зовнішньої політики. Нашої з вами,а не чиеїсь!..

Через недосконалість і недорозвиненість «механізмів успіху» ,складностей законодавства й ряду інших причин в економіці й інших сферах громадського життя, на жаль,взяли верх кримінальні і аморальні компоненти. Кору́пція – брехня – хабарі - несплата податків-непрацюючі закони –бідність – злиття бізнесу з владою-ось слова,що характеризують значну частину життя України. У багатьох випадках працювати чесно неможливо або не вигідно,тому в економіці процвітають схеми ухилення від оподаткування. Розцвітає тіньовий сектор (за різними оцінками,50-30% економіки).

Запуск «механізмів успіху» , особливо такого,як «захищена приватна власність і цивілізована ринкова економіка», дозволить реалізувати головний ресурс України -науково-виробничий і людський потенціал. Ставши посправжньому конкурентоздатними,українські підприємства наповнять українськими товарами величезний внутрішній ринок, створять розвинену сферу послуг,будуть успішно завойовувати зовнішні ринки. Реалізація таких зухвалих планів і перебудови економіки стане перешкодою на шляху циклічного спаду,що очікує нинішню економіку... І тоді оновлена українська економіка замість спаду дасть збільшення темпів зростання!

#### ЛІТЕРАТУРА

- 1.Джон Локк «Два трактати про правління»(1690)
2. Хома Н.М. Політологія. Навчальний посібник . - К.: "Каравелла".
3. Білоус А.О. Політико-правові системи: світ і Україна: Навчальний посібник. - К.: АМУПІ, 1997.
4. Політологія. Підручник для студентів вузов/За ред. О.В.Бабкіної, В.П.Горбатенка. - К.: Академія, 1998. - 368 с.

**Подсмашна І.М.**, здобувач,  
Таврійський національний університет  
ім. В.І. Вернадського

### **Умови реалізації конкурентних переваг рекреаційного підприємства**

Проблеми формування й накопичення конкурентних переваг розглядаються багатьма вітчизняними і закордонними вченими. Саме їх роботи внесли значущий вклад в розвиток наукової думки стосовно питань адаптації підприємств к умовам конкурентного середовища, загострення конкурентної боротьби, підвищення рівня конкурентоспроможності національних виробників як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Актуальним залишаються питання не стільки накопичення підприємствами конкурентних переваг, а, на сам перед, вимоги до здійснення умов їх успішної реалізації, що повинно підтверджуватись підвищенням рівня конкурентоспроможності досліджуваних підприємств.

Доцільність дослідження підвищується за умов обмеження його об'єкту підприємствами рекреаційного комплексу, які на сьогодні демонструють не достатньо високі темпи розвитку, низький рівень задоволення споживачів якістю послуг і т. ін. Реалізація конкурентних переваг можлива за умов реалізації засобів, що дозволять найбільш ефективно їх використати.

Класифікація чинників конкурентних переваг рекреаційного підприємства має передбачати їх розділ на дві групи. До першої слід віднести чинники, що визначають можливу наявність конкурентних переваг або чинники досягнення конкурентоспроможності. До другої групи можна віднести чинники, які сприяють утриманню рекреаційним підприємством конкурентних переваг.

Чинники першої групи залежно від місця виникнення можна розділити на внутрішні і зовнішні. Серед основних внутрішніх чинників, залежних від діяльності самого підприємства, в порядку важливості можна відзначити наступні (табл. 1).

Конкурентоспроможність рекреаційного підприємства слід оцінювати по трьох головних статичних чинниках: якість послуги, ціна, якість сервісу. Результативність статичних чинників визначають динамічні чинники — якість управління процесами (четвертий чинник).

Інтегральний показник конкурентоспроможності послуги рекреаційного підприємства можна оцінювати експертним без урахування вагомості чинників; або з урахуванням вагомості чинників.

Для підвищення точності оцінки пропонується зважувати важливість, кожного чинника конкурентоспроможності. І якщо для продукції якість управління процесами експерти оцінюють як найменш привабливий і вагомий чинник, для підвищення рівня конкурентоспроможності рекреаційного підприємства він являє передумову інших трьох.

Важливим чинником збереження конкурентоспроможності рекреаційних підприємств є кількість явних джерел конкурентних переваг і можливостей фо-



рмування конкурентного потенціалу, що є у підприємства. Якщо спиратися тільки на якусь одну перевагу, то конкуренти постараються використовувати дещо інше і виграти. На думку Р.А. Фатхутдінова, «Фірми довгі роки утримуючі лідерство..., повинні прагнути ...забезпечити собі якомога більше переваг у всіх ланках ланцюжка цінностей».

Таблиця 1

Ранжування чинників конкурентних переваг рекреаційного підприємства, які визначають їх наявність або чинники досягнення конкурентоспроможності

Внутрішній чинник конкурентної переваги	Заходи для досягнення і використання конкурентної переваги
персонал	постійно здійснювати відбір персоналу, підвищувати його кваліфікацію і створювати умови для просування мотивувати якісну і ефективну працю
сила конкуренції на виході і вході системи	при виборі сфери діяльності, споживачів і постачальників, кадрів і т. ін. аналізувати силу конкуренції і вибирати адекватні методи і засоби конкурентної боротьби
облік і регулювання процесів надання послуг	забезпечення безперервного контролю за якістю послуг і прийняття превентивних заходів щодо підвищення задоволеності споживачів
рівень стандартизації послуг	виконувати комплекс робіт по уніфікації і стандартизації різних процесів з метою їх впорядкування та отримання очікуваного результату
облік і аналіз використання всіх видів ресурсів по всіх стадіях життєвого циклу рекреаційної послуги	стимулювати проведення аналізу, оскільки економія ресурсів повинна не тільки забезпечити підвищення прибутків підприємства, а і не викликати у споживачів сумнівів в якості послуг підприємства
оптимізація ефективності використання ресурсів	підтримувати роботу по оптимізації розподілу і використанню ресурсів, оскільки глобальна мета конкуренції - економія ресурсів і підвищення якості
обладнання	збільшувати питому вагу прогресивного технологічного обладнання, знижувати його середній вік

Найважливіший чинник конкурентних переваг другої групи - постійне вдосконалення послуг і інших видів діяльності, виробітка нових правил і моделей економічної поведінки, з метою утримання конкурентоспроможності.

Представлена класифікація показників дозволяє достатньо комплексно проаналізувати результати діяльності рекреаційного підприємства; виявляти проблеми ефективного використання конкурентного потенціалу підприємства, а також оцінювати здатність системи задовольняти конкретні потреби внутрішнього і зовнішнього середовища, встановлюючи вплив найважливіших характеристик роботи на кінцеві результати.

**Мураховський П.М.**, студент  
ОРІДУ НАДУ при  
Президентіві України  
Керівник - проф. Яроміч С.А.

### **Етика ділового спілкування в сфері управління**

Слово у спілкуванні буває животворчим і руйнівним. Воно може об'єднувати і роз'єднувати людей, приносити задоволення або прикрощі.

Все залежить ввід того, яка інформація передається за допомогою слова і як це роблять її відправники.

З метою поліпшення інформування людей на даному етапі все ширше використовуються технічні засоби, зокрема комп'ютери, і в цьому звичайно, вбачається прогрес. Але водночас безпосереднє спілкування замінюється опосередкованим, що здійснюється ЗМІ, а це веде до зростання відчуженості між людьми, зниження рівня їх комунікабельності, контактності, а також – емоційності.

Від того, на якому рівні перебуває культура ділових людей, залежить результати їхньої професійної діяльності, взаємини з колегами, партнерами по бізнесу та клієнтами, врешті-решт психічне здоров'я. Тому для досягнення ефективного результату в спілкуванні потрібно пам'ятати слідуючі пункти:

1. "Етика ділового спілкування" як навчальна дисципліна та її завдання

Об'єкт дисципліни — ділове спілкування, а її предмет — його моральний та психологічний аспекти, етичні та психологічні механізми.

Етика ділового спілкування — це нова навчальна дисципліна, становленню і розвитку якої сприяли різні галузі науки (етика, психологія, філософія, соціологія) та практики (управління, менеджмент, маркетинг тощо).

Етика — наука про мораль, її розвиток, принципи, норми і роль у суспільстві, іншими словами про правильне (і неправильне) у поведінці. Отже, треба розрізняти етику як науку, а мораль як реальне явище, яке вона вивчає. Мораль є формою суспільної свідомості, спрямованою на ствердження самоцінності людини, її прав на гідне і щасливе життя.

Слід розрізняти поняття "мораль" і "моральність", хоч певною мірою вони розглядаються як синоніми. Мораль передусім є певною формою свідомості, сукупністю усвідомлених людьми принципів, правил, норм поведінки, а моральність здебільшого розуміють як втілення цих принципів, правил і норм у реальній поведінці людей та стосунках між ними. Природно, що таке втілення має дещо інший зміст, ніж сукупність абстрактних правил і приписів моралі.

2. Ділове спілкування та його особливості

Люди, як правило, починають спілкуватися з якогось приводу. При цьому їхні дії пов'язані з предметом спілкування, який визначає його сутність, дає змогу визначити його спрямованість. Існує, наприклад, спілкування інтимне, професійне, ділове та ін. Предметом нашого аналізу є ділове спілкування.

Змістом ділового спілкування є "діло", з приводу якого виникає і розвивається взаємодія. У літературі є різні описи його специфіки. Виокремлюються

такі характеристики ділового спілкування: співрозмовники є особистостями, значущими одне для одного, вони взаємодіють з приводу конкретного діла, а основне завдання такого спілкування — продуктивна співпраця. На думку деяких учених, спілкування слід вважати діловим, якщо його визначальним змістом виступає соціальне значуща спільна діяльність. Інші вважають, що ділове спілкування — це усний контакт між співрозмовниками, які мають для цього необхідні повноваження і ставлять перед собою завдання розв'язати конкретні проблеми.

Під час ділового спілкування легше встановлюється контакт між людьми, якщо вони говорять "однією мовою" і прагнуть до продуктивного співробітництва. При цьому засадами їхнього спілкування є етичні норми та ритуальні правила ділових взаємовідносин, знання й уміння, пов'язані з обміном інформацією, використанням способів та засобів взаємовпливу, взаєморозуміння. Велике значення має моральний аспект ділового спілкування. У професійній діяльності люди намагаються досягти не лише загальних, а й особисто значущих цілей. Але в який саме спосіб? Завдяки власним знанням і вмінням чи використанням іншого? Егоїзм у стосунках між людьми може їх порушити.

Етика ділового спілкування базується на таких правилах і нормах поведінки партнерів, які сприяють розвитку співпраці. Передусім йдеться про зміцнення взаємодовіри, постійне інформування партнера щодо своїх намірів і дій, запобігання обману та невиконанню взятих зобов'язань. У деяких зарубіжних корпораціях і фірмах навіть розроблено кодекси честі для службовців. Доведено, що бізнес, який має моральну основу, є вигіднішим і прогресивнішим.

### 3. Невербальні засоби та етикет ділового спілкування

Ділове спілкування стає тим ефективнішим, чим краще в ньому пов'язуються всі засоби (вербальні, і невербальні) із дотриманням ділового етикету. Так, люди, особливо під час першої зустрічі, звертають увагу на зовнішній вигляд одне одного. Тому одяг ділової людини має бути охайним, відповідати конкретній ситуації. Що і як одягати на зустріч залежить від того, відбудеться вона вдень чи ввечері, влітку чи взимку, буде офіційною чи дружньою. Звичайно недоречними на діловій зустрічі будуть відкрита сукня, сильні парфуми, надто яскравий макіяж та чимало інших важливих «дрібниць». І це лише «вуаль», того за чим стоїть секрет успішного ділового спілкування.

Отже, розвиваючись та оволодіваючи різними засобами спілкування (як вербальними, так і невербальними), людина самовдосконалюється і підвищує культуру своєї поведінки і спілкування.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Малахів В.А. Етика: Курс лекцій. Навч. посіб. – К., 1996.
2. Чмут Т.К. Чайка Г.Л. Етика ділового спілкування: Навч. посіб. 3-те вид., стер., - К.: Вікар, 2003.
3. Діловий етикет. – 2-е вид., допов. – К., 2001.
4. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказать влияние на людей. – Киев, 1989.

**Оконь Ю.О.**, студент  
ОРІДУ НАДУ  
При Президентіві України  
Керівник – проф. Яроміч С.А.

### **Роль невербальних засобів спілкування у становленні та розвитку сучасного менеджера**

Невербальна комунікація - це система знаків, що використовуються у процесі спілкування і відрізняються від мовних засобами та формою виявлення.

Психологічний вплив партнерів одне на одного в будь-якій ситуації може відбуватись і відбувається різними способами. Для сучасного менеджера важливо розуміти роль комунікативних заходів, так як до 80% його робочого часу відводиться на різного роду контакти із безпосереднім співрозмовником. Згідно з дослідженнями науковців більша частина інформації (за різними джерелами до 80%) передається невербальними засобами вираження. Причому 55% повідомлень сприймаються через вираз обличчя, позу, жести, а 38% - через інтонацію та модуляцію голосу. Таким чином, зчитуючи невербальну інформацію співрозмовника та вміло підкреслюючи (або приховуючи) особисту, ми отримуємо унікальну можливість досягти успіхів у діловій сфері та міжособистісних взаємовідносинах.

До недавнього часу значення невербаліки недооцінювалось. Це пов'язано з тим, що вона найчастіше виявляється на підсвідомому рівні, а люди знають про це мало і не вміють адекватно розпізнати її. Водночас невербаліка несе більш правдиву інформацію, ніж вербальні засоби. З її допомогою передаються емоції, ставлення суб'єктів одне до одного, до змісту розмови.

Вербальні та невербальні засоби спілкування можуть підсилювати, або послаблювати взаємодію. Тому інтерпретувати ці сигнали потрібно не ізольовано, а в єдності з урахуванням контексту. Також бажано розвивати здатність читати невербальні сигнали, які нерідко мимовільно передає іншим наше тіло (див. табл. 1). Так, якщо співрозмовник говорить одне, а невербальні засоби свідчать про інше, тобто різні сигнали не є конгруентними, можна припустити, що суб'єкт приховує щось або просто говорить неправду. Характерно, що здебільшого люди віддають перевагу саме тій інформації, яку одержують через невербаліку.

Серед невербальних засобів спілкування слід назвати такі системи:

- оптико-кінетична – це жести, міміка і пантоміміка, рухи тіла (кінесика)
- пара лінгвістична – це вокалізації, тобто якості голосу, його діапазон, тональність
- екстралінгвістична – це темп, паузи, різні вкраплення в мову (плач, сміх, кашель тощо)
- проксеміка – організація простору і часу спілкування

- контакт очей – специфічна знакова система, основний засіб візуального спілкування, що має велике значення серед усіх інших систем невербальної комунікації.

Табл. 1. Розшифровка невербаліки.

<b>Невербальна поведінка, погляди</b>	<b>Трактовка</b>
Постукування пальцями по столу	Нетерпіння
Молібно складені долоні, пальці злегка розставлені	Відчуття домінування
Погляд у бік, у підлогу, ноги або все тіло повернуті до виходу	Бажання піти
Торкання обличчя(почісування носа, прикриття рота, потирання очей)	Обман, сумніви, недовіра
Жести з очками, почісування підбородка	Оцінка, прийняття рішень
Перехрещені кінцівки, руки в карманах, кулаках	Захист, агресія
Відкриті долоні, розстібнутий піджак	Чесність, відкритість
Нахилена у бік голова, нахил у бік співрозмовника	Інтерес
Віддзеркалення	Згода
Звужені зіниці	Злість, неприязні
Розширені зіниці	Підтримка, інтерес
Довгий нерухомий погляд у бік співрозмовника	Бажання підкорити собі

Отже, розглянувши дані приклади розшифровки невербальної поведінки, потрібно чітко усвідомити її значущість у контексті ділового діалогу. Кожен менеджер повинен розрізняти невербальні сигнали та вміти використовувати на практиці їх на свою користь, адже це сильний фактор впливу для досягнення задовільного результату будь-якого виду комунікацій.

**Погорєлова О. В.**, студентка  
ОНУ імені Мечникова  
Керівник – ст. викл. Гайворонська І.В

**Модель менеджера в ХХІ столітті**

Швидкі темпи розвитку всіх галузей промисловості, невиробничої сфери економіки, сфери торгівлі і послуг, фінансової системи, необхідність пошуку шляхів виходу нашої економіки з занепаду, впровадження нових технологій потребує докорінних змін і щодо вимог сучасного менеджера.

Метою даної статті є виявлення набору характерних якостей, якими повинен володіти менеджер в сучасних умовах конкурентної економіки.

Питання про те, якими якостями повинен володіти керівник, цікавило людство ще здавна. В 900 р. був опублікований трактат відомого філософа Сходу Аль Фарабі, присвячений цій проблемі; перський теолог Аль Газалі сформулював вимоги, необхідні для успішної діяльності керівника.

Вимоги до менеджера сформулював у свій час французський підприємець А. Файоль. На його думку, менеджери повинні мати міцне здоров'я і фізичне завзяття, наполегливість, енергичність, розум і інтелектуальні здібності, відповідальність і мужність у прийнятті рішень, відчуття патріотизму тощо.

У другій половині ХХ ст. вимоги до менеджерів стали формуватися з урахуванням різноманіття, складності і динамізму внутрішнього і зовнішнього середовища. Змінюються погляди на діяльність керівника в організації і на критерії його оцінки— головним визнається вміння адаптуватися до умов, що змінюються. Одночасно істотні зміни відбуваються і в наборі традиційних якостей менеджерів.

Згідно з найбільш розповсюдженою точкою зору фахівців в сфері менеджменту, вимоги, які ставляться до сучасного менеджера, можна об'єднати у три групи: професійні, особисті, ділові.

До професійних належать ті, що характеризують будь-якого грамотного фахівця і володіння якими є лише необхідною передумовою виконання їм обов'язків менеджера. До них належать:

- високий рівень освіти, виробничого досвіду, компетентності у відповідній професії, широта поглядів, ерудиція, глибоке знання як своєї, так і суміжних сфер діяльності;
- прагнення до постійного самовдосконалення, критичного сприйняття і переосмислення навколишньої дійсності;
- пошук нових форм і методів роботи, допомога навколишнім, їхнє навчання;
- вміння планувати свою роботу.

Особисті якості керівника мало чим повинні відрізнятися від особистих якостей інших працівників, які бажають щоб їх поважали. До них належать:

- фізичне і психологічне здоров'я;
- високий рівень внутрішньої культури;

- чуйність, дбайливість, доброзичливе відношення до людей;
- оптимізм, впевненість у собі.

Однак керівником роблять людину не професійні або особисті, а ділові якості, до яких необхідно віднести:

- уміння створити організацію, забезпечити її діяльність усім необхідним, ставити і розподіляти серед виконавців задачі, координувати і контролювати їхнє здійснення, спонукати до праці;
- енергійність, домінантність, честолюбство, прагнення до влади, особистої незалежності, лідерства, сміливість, рішучість, напористість, воля, вимогливість, бескомпромісність у відстоюванні своїх прав;
- контактність, комунікабельність, уміння розташувати до себе людей, переконати в правильності своєї точки зору, повести за собою;
- цілеспрямованість, ініціативність, оперативність у рішенні проблем, уміння швидко вибрати головне і сконцентруватися;
- відповідальність, здатність керувати собою, своєю поведінкою, робітниками, часом, взаєминами з навколишніми;
- прагнення до перетворень, нововведень, готовність йти на ризик самому і захоплювати за собою підлеглих.

Наділений такими якостями керівник значною мірою є запорукою психологічного, морального здоров'я очолюваного колективу, запобігання виникненню конфліктних ситуацій.

Вимоги до керівників у відношенні цих якостей не є однаковими на різних рівнях управління. На нижчих, наприклад, у більшому ступені цінується рішучість, комунікабельність, деяка агресивність; на вищих - на перше місце висувається уміння стратегічно мислити, оцінювати ситуацію, ставити нові цілі, здійснювати перетворення, організовувати творчий процес підлеглих.

Український ринок праці відчуває велику потребу у наявності професійних менеджерів високого класу. Менеджери "старої школи" не здатні до успішної керівної роботи в нових умовах. Тому число підготовлених керівників на українському ринку обмежено, а потреби ринку великі і постійно ростуть.

По результатам експертного опитування, на підставі якого визначалися 10 кращих топ-менеджерів України, перше місце посів президент компанії «Київстар» Ігор Литовченко.

До головних якостей успішного топ-менеджера Ігор Литовченко відносить високу вимогливість до себе, уміння сформувати компанію, твердість у постановці задач і здатність домагатися їхнього виконання, мистецтво швидко приймати рішення в умовах ринку, а також прагнення відстоювати інтереси компанії в узгодженні з інтересами всієї галузі.

У моделі менеджера в ХХІ ст.. однією з головних характеристик є лідерські якості і, як їх складова частина, - організаторські уміння і здібності.

Наявність досвідчених менеджерів стає вирішальним фактором бізнесу, від якого залежить не тільки функціонування підприємницьких структур, а й існування їх у майбутньому.

**Подсмашная Е.И.,**  
студентка ОРИГУ НАГУ  
при Президенте Украины

Руководитель – к.е.н., доц. Куранда Л. А.

### **Проблемы безработицы в Украине.**

Во всех странах сейчас наблюдается такое острое социально-экономическое явление, как безработица. Оно не обошло и нашу страну.

На сегодняшний день каждый налогоплательщик, грубо говоря, "кормит" почти пятерых неработающих. Учитывая уровень безработицы в стране, а также катастрофическое старение населения, в 2010 году этот показатель может увеличиться до 9 пенсионеров на одного трудящегося.

Газета «Дело» пишет, что официальная статистика в Украине использует устаревшую методику подсчета нетрудоустроенных граждан. К тому же она не учитывает огромное количество рабочих, отправленных в неоплачиваемые отпуска. По последним подсчетам таких в стране более 3 миллионов. Эти люди фактически являются безработными, однако официальная статистика их не учитывает. Многие официально безработные люди успешно работают в коммерческих фирмах и получают солидную зарплату - "черным налом".

Методология расчета безработицы в Украине и в странах мира существенно отличается. Проблема нашего населения в том, что украинцы не торопятся становиться на официальный учет в местные центры занятости. Тем самым невозможно провести точный подсчет неработающего населения страны. Ведь именно отчетность центров занятости является основой для расчета официальных показателей безработицы.

С недавних пор украинцы стали массово возвращаться на родину из стран Западной Европы, рынок труда в которых также попал под сокращение. И, естественно, тут их тоже ожидает повальная безработица или же жесткая конкуренция.

Все это дает основания утверждать, что фактическая безработица намного больше, чем официальные цифры. Если человек увольняется по соглашению сторон, то, в соответствии с новым законодательством, он может встать на учет в центр занятости только на 91-й день со дня увольнения.

В странах мира подход Международной организации труда к подсчету безработных заключается в том, что из всего количества работоспособных вычитают работающих и еще несколько категорий (люди, работающие по найму на семейных предприятиях, временно отсутствующие на работе). Все остальные считаются безработными. Кроме того, некоторые страны проводят специальный опрос населения. С такими методами подсчета безработных в стране их статистика более приближена к истине.

Из-за этой проблемы в наше время большое количество желающих пойти на военную службу. В настоящее время конкурс составляет 14 человек на место. Ведь как после школы, так и после институтов и техникумов работу молодому поколению найти проблематично.



Сейчас на учете в центрах занятости – около 700 тысяч человек, а уровень безработицы составляет 4 %. Но это - только официальные данные. Фактически же, людей, оставшихся если не совсем без средств к существованию, то хотя бы лишившихся привычных заработков, значительно больше. Ведь кроме отправки в принудительные отпуска за свой счет есть такое же принудительное сокращение рабочего дня, а, следовательно, и зарплаты. Согласно данным соцопросов, с проблемами подобного рода на своих предприятиях столкнулась большая часть населения.

Как известно, в западных и центральных регионах нашей страны процент безработных значительно больше, чем тот же процент на востоке и юго-востоке. По данным статистики по уровню безработицы в Украине лидирует Черкасская и Полтавская области – 5,4 %. Немного отстают Ровненская, Черниговская, Сумская и Житомирская. Самые низкие показатели - в Киеве, Севастополе, Одессе и Автономной Республике Крым (от 0,8 до 2,2 %).

Возможность получения доходов от различных случайных заработков, что называется «в конверте», возрастная дискриминация, профессиональный и территориальный дисбалансы на рынке труда могли бы в некоторой степени объяснить застойный характер безработицы в Украине.

Из результатов исследований можно извлечь несколько важных выводов для политики занятости. Прежде всего, программы, нацеленные на уменьшение длительной безработицы, необходимо проводить с людьми старшей возрастной группы, менее образованными, жителями малых городов и сельской местности, проживающими в регионах с высоким уровнем безработицы.

Также необходимо обратить внимание на то, что активные меры на рынке труда должны проводиться не с теми, кому легче всего помочь за счет менее образованных слоев населения. Эти меры, наоборот, должны стимулировать регистрацию и участие в различных программах безработных из наиболее уязвимых групп, учитывая при этом все их потребности и пожелания.

И, наконец, необходимо далее проводить социально-экономическую политику, которая способствовала бы установлению полной, продуктивной и добровольной занятости. Это, в свою очередь, стимулировало бы людей переходить с неэффективных рабочих мест на более прибыльные и необходимые, переезжать из регионов с хронической безработицей на территории с более благоприятными условиями на рынке труда, переходить из неформальной нерегулярной деятельности в формальный сектор, а из безработицы — в регулярную занятость.

Ясно одно: гражданам в одиночку, без помощи государства, с проблемой безработицы не справиться. Первым шагом в ее решении может стать реформирование системы налогообложения, создание условий для развития мелкого и среднего бизнеса, а не бесконечные переделки статуса безработного.

**Садовнікова О. П., Тофтул Д.С., студенти**  
**ОРІДУ НАДУ**  
при Президентіві України  
Керівник - ст. викл. Томашевська М.В.

### **Санація як антикризова процедура для вітчизняних організацій в сучасних умовах економічної кризи**

Реформування економіки і системи управління в Україні за останні роки супроводжується комплексом кризових явищ. У той же час цілеспрямовано реорганізуються економічні відносини, методи управління, змінюються форми власності, а також організаційні форми управління. Адміністративно-командні методи управління підприємствами змінюються організаційно-економічними. Всі перераховані зміни вимагають освоєння менеджерами сучасних методів управління, і в першу чергу методів антикризового управління.

Основне завдання менеджера в кризовій ситуації не допустити або пом'якшити етап шоку від наступаючого кризи.

Успіх антикризового менеджменту визначається: ступенем готовності менеджерів фірми до потенційних кризовим явищам, наявністю резервів, рівнем профілактичних заходів, ефективністю застосовуваних методів управління. Витрати часу і коштів на створення резервних систем управління, підготовку антикризових заходів, формування необхідних резервів стають більш вигідними, ніж малоефективні поспішні дії менеджерів по подоланню кризи на основі попереднього досвіду, інтуїції й ентузіазму.[1]

В умовах кризового стану підприємств-банкрутів менеджери вищого рівня управління можуть взяти на озброєння різні форми й методи виходу з даної ситуації:

1. Застосування так званої захисної тактики, тобто різке скорочення витрат виробництва шляхом скорочення (ліквідації) внутрішньовиробничих структур і чисельності персоналу, шляхом продажу технологічного обладнання, впровадження нової технології, введення маркетингового управління і пошуку нових ринків збуту.

2. Проведення заміни діючих менеджерів середнього рівня управління (лінійні керівники) з причини їх низької кваліфікації або непрофесіоналізму.

3. Якщо на підприємстві-банкруті мають місце високі витрати на виробництво продукції, то вживаються заходи по їх зниженню за рахунок усіх непродуктивних і малопроодуктивних витрат шляхом усунення зайвих і застарілих виробничих потужностей, припинення випуску неякісної продукції, або продукції не користується попитом у споживачів, раціонального використання робочого часу, скорочення управлінських витрат, розробки та впровадження нової структури управління підприємством.

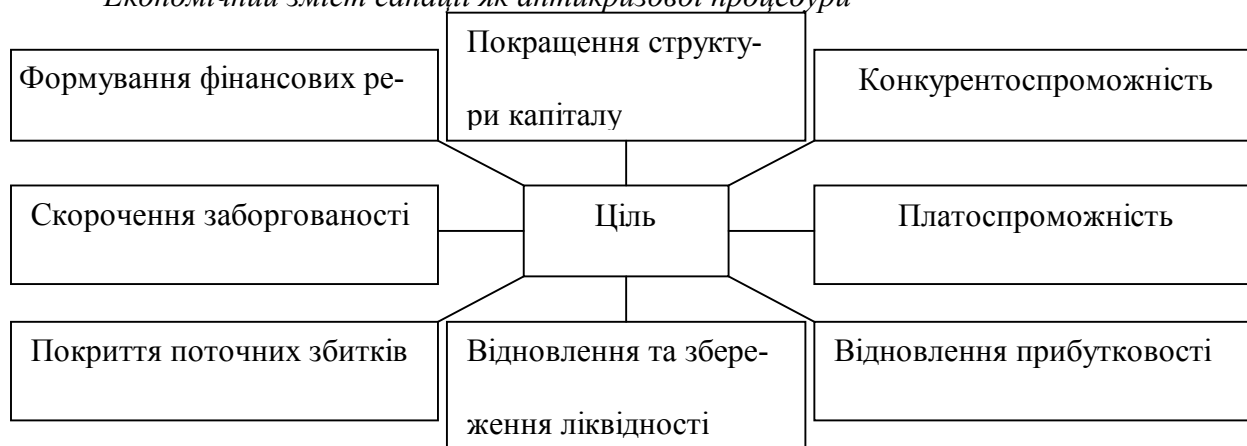
4. Підприємство-банкрут може звернутися до господарського суду з проханням дозволити санацію, тобто вийти з кризи за рахунок надання кредиторам певної фінансової допомоги за їх згодою.

Підставою для проведення санації служить наявність реальної можливості відновити платоспроможність підприємства шляхом надання йому

фінансової допомоги власником або іншими особами з метою продовження його діяльності.

Досягнення мети при проведенні санації дає підставу господарському суду винести ухвалу про її завершення і припинення провадження у справі про банкрутство підприємства. При цьому зберігаються всі права учасників санації, встановлені в угоді про неї.

*Економічний зміст санації як антикризової процедури*



На основі виявлення та аналізу причин фінансової кризи підприємства (організації) робиться висновок про доцільність проведення його санації. Рішення про доцільність санації приймається тільки в тому випадку, якщо підприємство: має реальну можливість відновити платоспроможність, ліквідність і прибутковість; має в своєму розпорядженні достатньо підготовленими менеджерами та ринками збуту товарів, а вироблена продукція відповідає прийнятим стандартам і є конкурентоспроможною.

Обґрунтування санаційного процесу для кожного окремого суб'єкта господарювання можна зробити у вигляді плану фінансового оздоровлення, бізнес-плану, техніко-економічного обґрунтування. Стандартної форми та структури такого плану не існує, але будь-яка його форма потребує наявності достовірної базової інформації.

Санаційні проекти зазвичай піддаються державній експертизі на предмет оцінки їх якості та визначення підприємств, які потребують державної фінансової підтримки.

Особливу увагу слід приділити показникам фінансової стійкості санаційного проекту, характеру використання і термінів повернення інвестицій, а також правильно оцінити динаміку прибутковості в перспективному періоді, обсяг і структуру розподілу прибутку, джерела зниження витрат на виробництво, оборотність оборотних коштів.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Чернявский А.Д. Антикризисное управление: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2000. — 208 с: ил.
2. Антикризисный менеджмент / Под редакцией проф. Грязновой А.Г. — М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1999. - 368 с.

**Якименко Ю.В.,**  
студентка ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник – к.е.н., доц. Куранда Л. А.

### **Проблеми залучення інвестицій в економіку України**

Світовий досвід свідчить про те, що рівень економічного розвитку окремої держави безпосередньо залежить від ефективної державної політики в інвестиційній сфері. Останні десятиліття переконливо показують: для ефективної роботи економіки будь-якої країни необхідна наявність злагодженого ланцюжка: «наука – технологія – виробництво – ринок».

Інвестиційна діяльність в тій чи іншій мірі властива будь-якому підприємству. Прийняття інвестиційного рішення неможливе без врахування наступних факторів: вид інвестиції, вартість інвестиційного проекту, альтернатива доступних проектів, обмеження фінансових ресурсів, доступних для інвестування, пріоритетні напрямки інвестування, ризик, пов'язаний з прийняттям того чи іншого рішення і т.д.

Причини, що зумовлені необхідністю в інвестиціях, можуть бути різними, але в цілому їх можна розділити на три види:

- поновлення наявної матеріально-технічної бази,
- збагачення обсягів виробничої діяльності,
  
- освоєння нових видів діяльності.

Протягом останнього десятиліття слово “інвестиції” стало відігравати особливу роль у житті будь-якої країни пострадянського періоду. Коли є гроші, їх можна інвестувати в основні фонди, або в оборотні кошти, а якщо продукція має достатній ринок збуту, то можна жити досить респектабельно навіть в умовах нестабільної економіки. Але де знайти гроші? Згідно з визначенням гроші є у інвесторів, але більшість їх знаходиться за кордоном, де фінансисти грають за своїми правилами. Вони готові вкладати гроші тільки в ті проекти, які принесуть їм найбільшу користь.

Дослідження проблеми інвестування економіки завжди знаходилося у центрі уваги економічної думки. Це обумовлено тим, що інвестиції торкаються найглибших основ господарської діяльності, визначають процес економічного зростання в цілому. У сучасних умовах вони виступають найважливішим засобом забезпечення умов виходу з економічної кризи, структурних зрушень у народному господарстві, зростання технічного прогресу, підвищення якісних показників господарської діяльності на мікро - і макрорівнях. Активізація інвестиційного процесу є одним із надійніших механізмів соціально-економічних перетворень.

Економічна ситуація, яка склалась в Україні, дуже складна. Серед сукупності причин, що сприяли економічній кризі та утримують перехід України на траєкторію економічного зростання, чи не найголовнішою є низька інвестиційна активність. Без надійних капіталовкладень неможливо забезпечи-

ти створення і впровадження новітніх технологій, систем сучасної організації та управління. Знижуються обсяги капітальних вкладень.

Останнім часом в економіці України намітилися позитивні зрушення, які відкривають перспективи щодо активізації інвестиційної діяльності, що поживляє промислове виробництво, сприяє виходу з кризи та структурній перебудові економіки. Але для того, щоб цей позитивний процес набув достатньої сили, необхідно проводити чітку державну політику щодо відновлення інвестиційних ресурсів, їх концентрації, стимулювання переважно внутрішніх вітчизняних та залучення іноземних інвестицій. У моделі інвестиційного процесу, яка формується сьогодні, велике значення надається іноземним інвестиціям. Але їх частка залишається незначною.

Для підвищення інвестиційної активності, надійного захисту коштів, що вкладаються іноземними інвесторами, необхідно удосконалити законодавчу базу з урахуванням економічних обставин, що змінюються, і створити економічні умови для збільшення частки довгострокових вкладень, з тим, щоб мобілізувати іноземний капітал для структурної і технологічної перебудови виробництва. Одночасно необхідно підкреслити, що недостатня активність іноземних інвесторів в Україні зумовлена не тільки якістю законодавства, спрямованого на залучення іноземних інвестицій.

З метою залучення іноземних інвестицій необхідно визначити ті сфери економіки, в яких можна очікувати надходження іноземних капіталів, і створити в них стабільні умови. Україна зацікавлена в одержанні іноземних інвестицій, особливо це стосується паливно-енергетичного комплексу і машинобудування, необхідних для реалізації інвестиційних проектів, що вже розроблені і узгоджені з зарубіжними інвесторами, а також цукрової, м'ясної і молочної промисловості. Для підвищення інвестиційної активності, надійного захисту коштів, необхідно удосконалити законодавчу базу з урахуванням економічних обставин, що змінюються, і утворити економічні умови для збільшення частки довгострокових вкладень, з тим, щоб мобілізувати іноземний капітал для структурної і технологічної перебудови виробництва.

Інвестиції внутрішні і зовнішні являють собою складний багатоступеневий механізм, здатний в значній мірі збільшити економічний потенціал держави, тому успіх, досягнений в даній сфері, в значній мірі визначить реалізацію всієї реформи в цілому.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. <http://news.finance.ua/ru/search>
2. Андрушків І.П. Теоретичні аспекти інвестування / Ірина Петрівна Андрушків // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Ринкова трансформація України: зб. наук. праць / НАН України. Ін. рег. дослідж. - Л., 2004. - Вип.1(XLV). - С.214-218
3. <http://knukim-edu.kiev.ua/>
4. <http://belstat.gov.by/homep/ru/links/ukraine.htm>

**Сидоренко О.С.**, студент  
ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України:  
Керівник – Мезенцева О.О.

### **Исследование проблем, возникающих при открытии собственного бизнеса**

XXI век принес большую свободу в экономику и благодаря этому все больше людей хотят открыть свой бизнес. Почему? Потому, что свой бизнес приносит, как правило, больший доход, возможность развиваться, не зависеть от многих факторов и получать удовольствие. Но мечта чаще всего погибает из за ошибочного мнения, что создать свою фирму не только сложно, но и дорого. Это мнение ошибочно. И в этой работе попытаемся опровергнуть данное мнение.

Лжемиф № 1: «Создать свое предприятие это дорого!»

Многие молодые предприниматели считают, что уставный фонд – это очень большая сумма и ее невозможно достать одному (например, уставный фонд ООО 100 минимальных зарплат)

Опровержения:

На самом деле при регистрации юридического лица в качестве уставного капитала может быть использовано любое имущество начинающего предпринимателя. Это может быть всё, что угодно, вплоть до оргтехники. Таким образом, чтобы зарегистрировать фирму, достаточно передать какое-нибудь имущество в виде взноса в уставный капитал. Эта великолепная возможность создать фирму из воздуха появилась благодаря тому, что оценить вклад в уставной капитал может сам учредитель фирмы.

Таким образом, миф о невозможности начать дело без крупных вложений развенчан, и регистрация фирмы существенно облегчается за счёт такой экономии. Поэтому любой начинающий предприниматель может зарегистрировать свою фирму, не ожидая долгие месяцы и не теряя уверенность в собственном успехе.

Лжемиф № 2: «Подготовить все документы сложно»

Регистрация любого предприятия несёт за собой большую волокиту с документами и часто из - за ошибок в оформлении, действие приходится повторять снова и снова.

Опровержения:

Из этой ситуации есть много выходов, к примеру:

1. Есть много фирм, которые регистрируют предприятие «под ключ». Например фирма «Материк» предлагает регистрацию ООО за 1950,00 грн.
2. Существует огромное количество литературы, в которой детально описан весь процесс прохождения регистрации, стандартных ошибок и план, который поможет вам обойти некоторые подводные камни
3. Бесплатные консультации – в наше время существует несколько благотворительных организаций, которые помогут вам как советом, так, возможно, и делом. В нашем городе существует несколько бесплатных юридиче-

ско-правовых организаций, которые с удовольствием помогают начинающим предпринимателям

Лжемиф № 3 : «Если фирма не известна, значит, она не будет приносить деньги»

Страх перед теми, кто пришел в мир бизнеса раньше, часто пугает начинающих предпринимателей.

Опровержения:

Часто фирмы, со сходной деятельностью, работают на взаимовыгодных условиях и с удовольствием помогают вновь возникшим фирмам. Особенно данная нить прослеживается в сфере продажи услуг.

Кроме того, в наше время, существует немалое количество фирм и организаций, которые, за определенную плату, «раскрутят» ваш бизнес до небывалых высот.

И на последний вариант, существует очень хорошая литература, которая не только подскажет как, но и приведет конкретные примеры.

Лжемиф № 4: «Свой бизнес – это риск»

Многие считают, что начинать свой бизнес – неоправданный риск и многие остаются попросту без штанов.

Опровержения:

Каждое дело несет в себе как «плюсы» так и «минусы», с которыми вам придётся столкнуться. Начиная свой бизнес, вам нужно будет расписать, что для вас «хорошо», а что «плохо».

Приведём краткий список ниже:

«Минусы»:

Постоянный риск

Каждый день, каждую секунду вы действительно рискуете остаться «без штанов» Шанс остаться без гроша будет преследовать вас всю вашу предпринимательскую жизнь.

Принимать решения будете только вы, и нести ответственность тоже вы. Каждое решение может привести либо к фатальной ошибке, либо вы можете «выиграть в лотерею». Ненормированный рабочий день, нервы стресс – вот краткий список чего вам стоит ожидать.

Но есть и «плюсы»

Свобода выбора и действий: вы не зависите от начальства, и ваша жизнь становится интереснее, так как вы занимаетесь любимым делом. А главное вы работаете на себя!

## ЛІТЕРАТУРА

1. Арсентьев Е., Белоусов О. Підприємництво: крок за кроком.- Донецьк, 2005. – Вид. 2-е, перероб. І доп. – 352 с.
2. [www.materik.ua](http://www.materik.ua)

### **Значення нематеріальних активів в діяльності підприємства**

Однією з характерних рис розвитку сучасної економіки є підвищення в суспільному виробництві ролі науково – технічних знань і інших результатів творчої діяльності людини. Відбуваються зміни стратегічних орієнтирів підприємств: поступово зменшується роль фізичних ресурсів при одночасному постійному зростанні ролі нематеріальних ресурсів.

В даний час в майні багатьох українських підприємств неухильно зростає роль нематеріальних (невідчутних) активів. Дана ситуація обумовлена хвилею злиття і поглинань підприємств, швидкістю і масштабами технологічних змін, розповсюдженням інформаційних технологій, ускладненням і інтеграцією фінансового ринку України.

Нематеріальні активи — це певна група активів підприємства, які здатні приносити чистий прибуток (або створюють умови для отримання чистого доходу), можуть бути відчуженні, використовуються протягом тривалого (більше року) терміну, але що не мають фізичного змісту.

Всю сукупність нематеріальних активів (НМА) підприємства можна розбити на три категорії:

– НМА, невіддільні від компанії, — наявність підготовленого персоналу, наявність клієнтури, досягнення в області реклами і просуванні своєї продукції, подолані стартові труднощі, переваги територіального розташування, що не є характеристикою власне об'єкту нерухомості, займаного компанією, репутація компанії;

– НМА, невіддільні від індивідуума, — особиста репутація працівників або власників компанії, їх особисті професійні якості, включаючи ноу-хау, і т.п.;

– НМА, які в принципі можуть бути відокремлені як від компанії, так і від індивідуума — товарні знаки, секретні методи і технології, авторські права, патенти, ліцензії, франшизи, креслення і шаблони, архіви і тому подібне.

Нематеріальні активи підприємства можна розбити на наступні групи:

- Ліцензії на право здійснення виняткових видів діяльності на вказаній території (особливе значення мають ліцензії на право здобичі якого-небудь природного ресурсу) і ліцензії на право виробництва якого-небудь патентованого товару.
- Патенти – їх наявність надає компанії два види вигод: 1) продаж іншим особам права на їх використання; 2) захист від конкурентів.
- Кваліфікація і знання фахівців.
- Кваліфікація топ-менеджерів. Функціональна роль топ-менеджерів полягає в постановці і коректуванні цілей, визначенні стратегії розвитку, оперативному управлінні в непередбачених ситуаціях, оптимізації комуніка-



- цій, взаємодії з інвесторами, а також з державними і регулюючими органами.
- Шаблони («риби» договорів і комерційних пропозицій, шаблони типових звітів, прикладні адаптовані програми і тому подібне). Функціональна і економічна роль шаблонів полягає в зниженні собівартості продукції за допомогою мінімізації часу, що витрачається на підготовку відповідних документальних продуктів.
  - Бази даних – забезпечують сервіс для фахівців і менеджерів компанії. Функціональна і економічна роль баз даних полягає в підвищенні ефективності виробничих процесів, поліпшенні якості послуг і зниженні їх собівартості.
  - Комунікації (зв'язок, Інтернет, внутрішні комунікації між співробітниками і відділами, навчання). Функціональна роль комунікацій полягає в оптимізації внутрішньофірмових відносин і процесів.
  - R&D – НДОКР. Функціональна роль НДОКРа полягає в створенні нових і розвитку старих товарів і послуг (тобто забезпеченні конкурентоспроможності), а також в створенні і підтримці позитивного іміджу компанії.
  - Секретні методи і технології – забезпечують своїм власникам конкурентні переваги.
  - Переваги територіального розташування - забезпечують конкурентні переваги за допомогою зниження витрат на транспортування і доступ на ємкий і/або платоспроможний ринок.
  - Бренди і гудвіла (зареєстрований і захищений товарний знак + його популярність + репутація + зв'язки з клієнтами). Функціональна і економічна роль брендів полягає у вищій вартості продукції, що реалізовується під даними брендами (товарів або компанії). Функціональна і економічна роль гудвіла полягає в підвищенні оборотності продукції компанії із-за збільшення її виробництва, обумовленого масштабним попитом (при незмінності цін) серед широкого круга клієнтів.

Практичне використання нематеріальних активів в економічному обороті підприємств, а також перетворення їх в конкретний механізм для комерційної оцінки результатів інтелектуальної праці, інтелектуальній власності дає можливість підприємству :

- змінити структуру свого виробничого капіталу шляхом збільшення частки нематеріальних активів у вартості нової продукції і послуг, збільшивши при цьому їх наукоємкість, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності продукції ;

· економічно ефективно і раціонально використовувати незадіяні на даний момент нематеріальні активи.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Економіка підприємства: Підручник/ За аг. ред. С. Ф. Покропивного. - Вид. 2-ге, перероб. та доп. - К.: КНЕУ, 2000. - 528 с., іл.

**Храбан С.В.**, студент  
ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник-доц. Росколотько И.Л.

### **Теория, практика, и искусство управления: экономическое чудо XX века (немецкая модель управления)**

Проблемами научного управления производства в Германии занимались Вальтер Ратенау, Макс Вебер, Кароль Адамецкий, и Людвиг Эрхард - под их руководством Германия добилась экономического чуда. Ихняя концепция включает в себя такие основные положения:

- структура владения акциями в конкретной модели;
- состав совета директоров (или советов – в немецкой модели);
- законодательные рамки;
- требования к раскрытию информации для корпораций, включенных в листинг;
- корпоративные действия, требующие одобрения акционеров;
- механизм взаимодействия между ключевыми участниками.

#### **Немецкая модель управления**

Немецкая модель используется в немецких и австрийских корпорациях. Некоторые элементы этой модели присутствуют также в Нидерландах и Скандинавии. Кроме этого, недавно некоторые корпорации Франции и Бельгии также начали применять элементы немецкой модели.

Существуют три основных особенности немецкой модели, отличающие ее от других моделей. Две из них – это состав совет директоров и права акционеров.

Во-первых, немецкая модель предусматривает двухпалатный Совет, состоящий из исполнительного совета и наблюдательного совета. Эти две палаты раздельны: никто не может одновременно членом Правления и наблюдательного совета.

Во-вторых, численность наблюдательного совета устанавливается законом и не может быть изменена акционерами.

В-третьих, в Германии и других странах, использующих немецкую модель, узаконены ограничения прав акционеров в части голосования, ограничивается число голосов, которое акционер имеет на собрании и которое может не совпадать с числом акций, которыми этот акционер владеет.

Процент иностранных инвесторов достаточно велик. Этот фактор постепенно начинает оказывать влияние на немецкую модель, т. к. иностранные инвесторы из стран Европейского Сообщества и других стран начинают защищать свои интересы.

Немецкие банки и в меньшей степени немецкие корпорации являются ключевыми участниками в немецкой модели управления. В немецкой модели, банк играет несколько ролей: он выступает акционером и кредитором, эмитен-

том ценных бумаг и долговых обязательств, депозитарием и голосующим агентом на ежегодных общих собраниях акционеров.

В Германии корпорации также являются акционерами и могут иметь долгосрочные вложения в других корпорациях, не принадлежащих к определенной группе связанных между собой корпораций. Включение представителей рабочих в состав наблюдательного совета является дополнительным отличием немецкой модели от японской и англо-американской.

Основными акционерами в Германии являются банки и корпорации.

Двухпалатное правление – уникальная черта немецкой модели. Немецкие корпорации управляются наблюдательным советом и Правлением. Наблюдательный совет назначает и распускает Правление, утверждает решения руководства и дает рекомендации Правлению. Наблюдательный совет обычно проводит совещания раз в месяц. В Уставе корпорации оговариваются документы, требующие утверждения на наблюдательном совете. Правление несет ответственность за ежедневное руководство корпорацией.

Правление состоит исключительно из сотрудников корпорации. В наблюдательный совет входят только представители рабочих и представители акционеров.

Состав и численность наблюдательного совета определяются Законами о промышленной демократии и о равноправии служащих; эти законы определяют также количество представителей, выбранных рабочими и количество представителей, выбранных акционерами.

Численность наблюдательного совета устанавливается законом.

Следует обратить внимание на то, что существуют два основных отличия немецкой модели от японской и англо-американской:

1. Численность наблюдательного совета устанавливается законом и не подлежит изменению.

2. В наблюдательный совет входят представители рабочих корпорации.

Федеральные и местные законы оказывают влияние на структуру управления акционерными обществами. Федеральные законы включают в себя законы об акционерных обществах, законы о фондовых биржах, коммерческие законы, а также перечисленные выше законы о составе наблюдательных советов. Однако регулирование деятельности бирж является прерогативой местной власти. Федеральное агентство по ценным бумагам было создано в 1995 г. Оно и дополнило недостающий элемент немецкого законодательства.

Существующая в Германии законодательная база учитывает интересы служащих, корпораций, банков и акционеров. В целом система ориентирована на ключевых участников. Но, несмотря на это, немало внимания уделяется и мелким акционерам, например, допускаются вышеупомянутые предложения акционеров.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб: Издательство "Питер", 1999.

**Шинко Д.О.**, студентка  
ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник – доц. Куранда Л.О.

### **Теневая экономика в Украине**

Тенизация экономики Украины в условиях финансово-экономического кризиса приобрела тотальный характер и оценивается отдельными экспертами и исследователями в объеме до 60% ВВП, который представляет на современном этапе реальную угрозу национальной безопасности государства. Большинство экспертов считают, что 25-50% оборота частных предприятий не отражены в документах бухгалтерского учета. Уровень ухода в тень зависит от того, что это за предприятие, "кто за ним стоит" и т.д.

По оценке Минэкономики, среди проблем, которые тормозят процессы выхода экономики страны из тени: стимулирование внутреннего потребительского спроса через форсированное повышение заработных плат, пенсий и других социальных стандартов; неэффективность налоговой политики; незащищенность прав интеллектуальной собственности; неэффективность регулирования обращения ценных бумаг; недостаточная защита прав инвесторов.

В большинстве малых предприятий "тень" может достигать 80-90%. самыми распространенными видами теневой деятельности являются: оптимизация налогов, проституция, торговля наркотиками, труд нелегальных мигрантов, азартные игры. К распространенным видам теневой деятельности относятся также незаконный возврат налога на добавленную стоимость, зарплаты "в конвертах". теневое обращение также присутствует в таких сферах деятельности: торговля (80%), строительство (66%), недвижимость (60%), игорный бизнес (53%), общественное питание (53%), средства массовой информации (53%), транспорт и перевозки (46%).<sup>2</sup> В торговле подакцизными товарами значительную долю составляют неучтенные объемы табачных, ликероводочных и других изделий. Достаточно высок уровень коррумпированности в сферах, осуществляющих поставки энергоносителей, земледелие под строительство, операции с коммерческой недвижимостью (аренду) и приватизацию государственного имущества. Тут существует значительный разрыв между рыночными и "отпускными" ценами на "продукцию" и, соответственно, возможность получения сверхприбылей, что является источником взяточничества и "откатов", с которыми больше всего фирм работают в строительстве (91%), торговле (75%), сфере недвижимости (75%), сельском хозяйстве (58%), энергетике (58%).

В отношении теневой экономики нужны два вида действий. С одной стороны, предстоит с ней "бороться", а это функция правоохранительных органов, которую они должны выполнить как можно лучше. С другой - вводить "тень" в стандартные размеры посредством легализации, причем так, чтобы это пошло на пользу отечественному производству. И чтобы теневая экономика не росла, необходимо добиваться существенных изменений в экономической политике,

которая обеспечит нормальные условия для функционирования отечественных производителей.

Рассчитывать на позитивные сдвиги можно лишь при условии устранения причин, порождающих теневую активность, принятия взаимосвязанного комплекса мер в области совершенствования налогообложения и корпоративного управления, оздоровления структуры расчетов и других косвенных мер наряду с ужесточением санкций за занятие теневым бизнесом.

Такие сдвиги в содержании экономической реформы крайне необходимы, если исходить того, что высокие темпы тенезации экономики - это следствие имеющихся недостатков и крупных просчетов в самой сути осуществляемых реформ. Следовательно, необходимо сосредоточиться на поиске путей легализации скрытых форм предпринимательства, прежде всего, в процессе построения нового общества, применяя как политические, так и экономические рычаги, которые должны усиливаться административными воздействиями. Все это обусловливает необходимость разработки комплексного механизма легализации теневых форм экономической деятельности с ориентацией на создание привлекательных условий для их возвращения в правовое поле государства. О том, что осуществление такой программы - дело неотложное, аргументируют: масштабы теневой экономики, которых она достигла в последнее время, сила ее отрицательного влияния и то, что она уже размывает основные устои государственности в Украине.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Воробьёв Е., Тимченко Б. Теневая экономка в условиях системного кризиса.// Экономика Украины. 1998. № 8.
2. «Макроекономічні чинники фінансової кризи.»// Фінанси України. 2008. № 8. С. 153 - 156.
- 3."Вісник Київського національного університету ім.Т.Шевченка. Економіка", 2003, №66-67 (с.109-112)
4. Вишнеvский В.П. Налоги Украины: теория и практика. - Донецк: ИЭП НАН Украины, 1997
5. <http://www.rol.ru/>
6. <http://news.finance.ua>

**Якименко А.В.**  
студентка ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник – к.ф.н., доц. Ростіянов Б.Ю.

### **Культура споживання і захист прав споживачів**

Захист прав споживачів - поняття, яке не так давно увійшло в нашу дійсність, тому питання по її економіко-організаційному і правовому забезпеченню висунули його в число основних напрямків соціально-економічної політики нашої держави. Ще кілька років тому споживачі в нашій країні, по суті, були безправні. Виробники товарів і послуг диктували свої умови на ринку. Судовий захист практично був відсутній, тому споживачі не могли реалізувати свої права, коли товари не відповідали не лише світовим, але і європейським стандартам. І тільки прийняття Закону України «Про захист прав споживачів», який увібрав в себе досвід міжнародної законодавчої практики, дозволив бути кожній людині більш впевненим і законодавчо захищеним у відносинах з виробником і продавцем. В умовах переходу до ринкової економіки ця проблема розглядається по-новому. Тепер вибору споживача належить вирішальна роль. Рішення, що приймаються ним, визначають стан попиту і, таким чином, визначають економічну спроможність підприємства-виробника.

Таке обґрунтування визначило вибір наукового дослідження і свідчить про актуальність даної теми.

Мета нашого дослідження полягала у проведенні всебічного вивчення і аналізу економічних основ взаємодії різних інститутів по захисту прав споживачів взагалі і по місту Нова Каховка, зокрема.

Об'єктом нашого дослідження стало питання організаційно-економічної адаптації підприємств до умов сучасного споживчого ринку, способів вирішення конфліктів між ними з використанням механізмів регулювання.

Практична значимість дослідження полягає у висновках і пропозиціях, рекомендованих для студентів і дорослого населення, які є споживачами товарів (робіт і послуг) на споживчому ринку, а також у вироблених нами пропозиціях до місцевих органів самоврядування по поліпшенню роботи міського відділу по захисту прав споживачів.

Немає сумніву в тому, що кожен з нас хоча б раз стикався з ситуацією, коли після придбання довгоочікуваної покупки відчував не радість, а прикрість і досаду. І причиною тому був той факт, що під час покупки продавець був безтактен, а товар, рекламу якого так наполегливо підносили засоби масової інформації, виявлявся неналежної якості. Застосування таких товарів навіть приводило до погіршення здоров'я. Ще 15-20 років тому економіко-правові взаємовідносини між виробником, продавцем і споживачем зводилися до простої формули «Купуй те, що є і більшого не вимагай». Простежувалася ситуація відсутності орієнтації виробників на потреби та інтереси споживачів.

У наші дні ситуація змінилася і ми на собі відчуваємо як стаємо об'єктами боротьби за можливість будь-яким способом привернути нашу увагу, як покупців. Однак не будь-яка конкуренція позитивно відбивається на наших спожив-

чих інтересах і нечесна діяльність деяких виробників здатна завдати нам не тільки фінансові та моральні збитки, а й непоправної шкоди нашому здоров'ю або негативного впливу на навколишнє середовище.

Існуючі законодавчо-правові норми захисту прав споживачів, державні органи і громадські організації можуть надати реальну допомогу в процесі відстоювання своїх прав. Але просто прочитати статті Закону не достатньо. Важливо вміти використати їх у захисті своїх інтересів.

Як показало наше дослідження, більшість конфліктів виникають через незнання, як виробниками, продавцями, так і споживачами своїх прав і обов'язків. Уміння користуватися статтями Закону «Про захист прав споживачів» стає необхідним інструментом в повсякденному житті.

Практична значимість нашого дослідження визначає основні права споживачів:

- на достовірну інформацію про товари, (роботи, послуги);
- безпеку і належну якість товарів (робот, послуг);
- відшкодування збитків, завданих товарами (роботами, послугами) не належної якості;
- державний захист прав споживачів;
- звернення до суду і громадських організацій з захисту прав споживачів;

За минулий рік основною причиною виникнення скарг була неуважність споживачів при укладенні договорів, в яких не було зазначено місце знаходження виконавця. В деяких випадках послугу замовляли по рекламі у газетах, а така домовленість взагалі не оформляється документально.

Результатом нашої роботи стали розроблені нами рекомендації споживачам, які опинилися в вищевикладених ситуаціях:

- звернутися усно до продавця (виробника, виконавця), мотивуючи свої претензії.
- звернутися усно або письмово до керівництва організації, що продала (чи виготовила) товар, що надала послугу (виконала роботу), або у відповідну вищу організацію, мотивуючи свої претензії;
- звернутися письмово в державні органи, що здійснюють захист прав споживачів.

Хочеться відзначити, що після детального вивчення основних прав, відчуваєш себе більш повноцінним споживачем. Тепер вже на практиці можна застосовувати норми Закону, знати і захищати свої права за допомогою державних органів та комітетів із захисту прав споживачів, або самостійно.

Значення Закону дуже велике. Багато людей змогли не тільки захистити свої права, але й одержати грошову винагороду за завдані матеріальні чи моральні збитки.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Конституція України.
2. Закон України «Про захист прав споживачів».

**Якименко А.В.**, студентка  
ОРИГУ НАГУ  
при Президенте Украины  
Руководитель – Мезенцева О.А.

### **Анализ проблем кадровой политики на предприятии**

Правильно разработанная и проведенная кадровая политика - залог успеха и развития предприятия.

Результаты деятельности многих предприятий и накопленный опыт их работы с кадрами показывают, что формирование производственных коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала являются решающими факторами эффективности производства и конкурентоспособности продукции. Проблемы в области управления персоналом и повседневная работа с кадрами постоянно находятся в центре внимания руководства.

Актуальность данной темы обусловлена возрастающим влиянием кадровой политики, проводимой предприятием на эффективность его деятельности.

Главной задачей системы управления персоналом является обеспечение четкого выполнения персоналом задач и функций, поставленных и определенных в соответствии с целями организации. Для обеспечения полного выполнения поставленных задач персоналом в организации должна быть сформулирована кадровая политика, которая определяет стратегию кадровой работы, устанавливает точно все цели и задачи, определяет принципы подбора, расстановки и развития персонала.

Хорошо подобранный трудовой коллектив – одна из основных задач предпринимателя. Это должна быть команда единомышленников и партнеров, способных осознавать, принимать и реализовывать замыслы руководства предприятия. Только она служит залогом успеха предпринимательской деятельности и процветания предприятия.

Трудовые отношения едва ли не самый сложный аспект работы предприятия. Гораздо легче справиться с техническими и технологическими неполадками, чем разрешить конфликтные ситуации, возникающие в коллективе.

Какие бы технические и материальные преимущества не открывались перед предприятием, оно не начнет работать эффективно без соответствующего человеческого ресурса. Ведь все в конечном итоге зависит от людей, от их квалификации, умения и желания работать.

Управление персоналом организации начинается с найма рабочих лиц. Есть два возможных источника найма: внешний (из людей, до этого никак не связанных с организацией) и внутренний (из работников предприятия). Каждый из этих методов имеет свои преимущества и недостатки. Однако найму работника предшествует четкое представление о функциях, которые он будет исполнять, задачах и должностных обязанностях. Исходя из ранее сформулированных требований, выбирают подходящих людей на конкретную должность и соответствие качеств претендентов требованиям. Для этого на предприятии должны быть разработаны специальные анкеты претендентов на должность и проводиться собеседования. Повышение эффективности и надежности отбора



связываются с последовательным проведением проверки деловых и личных качеств кандидата. Осуществляется поэтапный отбор кандидатур, отсеивая тех, в которых обнаружили явное несоответствие предъявляемым требованиям. Одновременно проводят объективную оценку фактических знаний и степени владения кандидатом необходимыми производственными навыками.

При отборе учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств:

- общественно-гражданская зрелость;
- умение работать с людьми;
- уровень знаний и опыт работы с партнерами;
- умение работать с документами и информацией;

Отбирая кандидатов, следует учитывать качества, которые необходимы при поступлении на работу и качества, которые можно приобрести достаточно быстро, освоившись с работой после назначения на должность. При этом достигаются две цели: формирование активно действующего трудового коллектива и создание условий для профессионального роста каждого работника.

Возникающим трудностям при работе с кадрами на большинстве предприятий, можно предложить следующие альтернативы:

- замещение вакантной должности на основе внутреннего конкурса;
- привлекать к сотрудничеству студентов экономических ВУЗов выпускных курсов;
- при найме кандидата на вакантную должность пользоваться услугами профессионального психолога;
- при подборе кандидатов из внешних источников предлагается анкета «Самооценка личности»;
- при подборе и расстановке по рабочим местам использовать практические методы установления степени соответствия кадров рабочему месту путем отдельных поручений, временного замещения должности, стажировки;
- обеспечить систематический обмен информацией между различными уровнями управления по кадровым вопросам;
- внедрить единую систему непрерывной профессиональной подготовки специалистов и кадров высшего звена управления;
- целенаправленно осуществлять подготовку специалистов высшей квалификации по новым направлениям.

#### **ЛИТЕРАТУРА**

1. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: Учебник для ВУЗов. – М.: ИНФРА-М, 2003. - 637с.

### Проблеми взаємодії моралі і політики

Мистецтво управління державою здавна іменують грецьким словом політика. Політика - це основний засіб управління суспільством, а політики - головні професійні управителі країною, суспільством, народом.

Політична свідомість являє собою своєрідний, динамічний сплав почуттів і уявлень, в якому по-своєму виражається коло інтересів, пов'язаних з діяльністю держави та інших політичних інститутів. Політична свідомість виражає і захищає насущні, життєво важливі інтереси як окремих соціальних груп, так і суспільства в цілому.

У будь-якої держави є спільні для всього населення інтереси: охорона кордонів, відстоювання своїх специфічних устремлінь на міжнародній арені, збереження культури, традицій і т. д. Однак варто відзначити, що на ранніх етапах розвитку держави домінувала політична свідомість пануючих станів. В останні ж століття політична свідомість наповнюється все в більшій мірі загальнолюдським змістом. Історично змінювався характер взаємодії моралі і політики. Аж до епохи Просвітництва спостерігався значний розрив між політикою і мораллю. «Мета виправдовує засоби» - цей девіз, відверто сформульований знаменитим італійським мислителем епохи Відродження Нікколо Макіавеллі (1469-1527), застосовувався задовго до XVI століття. Макіавеллі, Гоббс та інші мислителі минулого виходили у своїх теоріях з передумови, що політика і мораль несумісні, що політична доцільність і мораль взаємно виключають одне одного. Під інтереси політики підганялися не лише норми повсякденної моральності, але й рішення церковних соборів. Однак зростання моральної самосвідомості, духовної культури, потрясіння, викликані спустошливими війнами, призвели до зростання ролі морального чинника, моральних цінностей у політичній свідомості, в його повсякденному функціонуванні. У всякому разі, нині політики прислухаються до громадської думки. До образу життя державних мужів звернуто увагу і засобів масової інформації, і рядових виборців.

Політика і мораль перебувають у дуже складному та заплутаному зв'язку. Важко бути моральним, перебуваючи при владі. Але, тим не менше, теорія про несумісність політики і моралі не є правильною. Мораль може взяти гору у практиці управління тоді, коли громадська та особиста мораль стануть на твердий ґрунт високоморальних переконань, а головною умовою перебування людини на керівній державній посаді стане його особиста висока моральність. «Пануючий над людьми має бути морально досконалим» - мислив Арістотель.

Мораль і політика - два способи регуляції поведінки, дві форми обґрунтування його в суспільній свідомості. Діючи в одному і тому ж суспільстві, мораль і політика неминуче взаємодіють, кожне по-своєму забезпечуючи стабільність суспільства, відповідаючи на різноманітні духовні потреби людської особистості.

**Виноградова. Я.І.**, студентка  
ОРІДУ НАДУ

Керівник: доц. Яковлева Л.І.

## **Державна символіка як основа національної ідентифікації суспільства**

Добре розвинена національна символіка – характерна особливість високорозвиненої нації. Символи відображають і кодують риси національного характеру, настанови і цінності нації, найважливіші аспекти її культури й історії. Ставлення громадян до державних символів як до сконцентрованого духу країни та її еліти свідчить про ступінь підтримки існуючого ладу та ефективність ідеології.

Питання державних символів України сьогодні виступає в декількох площинах: конституційній — рівень Основного Закону України; площині законів України; площині підзаконних нормативно правових актів, — кожна з яких має свої функціональні завдання та специфічні умови, право реалізації.

На поведінку людей часто набагато більш сильний вплив можуть мати не стільки самі дії уряду, політичних партій і діячів, скільки пануюча в суспільстві система символіки, що орієнтує людей на конкретний тип соціальних відносин.

Сучасна Україна характеризується вельми виразними, подекуди навіть драматичними регіональними відмінностями, що зумовлені різною історичною долею окремих земель, тривалим і болісним шляхом формування нації та національної території. Серед численних форм ідентифікації (етнічної, релігійної, професійної тощо) саме регіональна самототожність, базована на факторі територіально-культурної єдності, відіграє консолідуючу роль, поєднуючи велику кількість дрібних групових форм ідентифікації. Взагалі регіональна ідентичність відзначається як «сприйняття» індивідом себе як представника певного уявного товариства з конкретною територією проживання, соціально-культурним досвідом, ціннісними орієнтаціями та способом життя. Кожний регіон породжує історично детерміновані, але динамічні автообрази культури: систему уявлень «про себе».

Символічне «збирання» місцевих особливостей у регіональну символіку обумовлене не лише формальною наявністю адміністративно-територіальних меж, але й природною психологічною потребою відчувати себе у межах обжитого, впізнаваного дому зі своєю власною, регіональною історією та системою культурних знаків. Враховуючи нинішній стан українського державотворення, національна символіка може відіграти важливу роль у осмисленні національної ідеї, яка в сучасній кореляції може виконувати функції духовної основи саморуху й поступу українського суспільства за певних умов.

Через символічні форми, в тому числі національну та державну символіку, органи влади, партії, рухи, культурні групи:

- а) розшифровують значення своєї назви, ідеологічно ідентифікують себе;
- б) нагадують про суть своїх програмових завдань;
- в) заявляють про мету поточної кампанії і найближчі цілі.

За допомогою символів створюються основні соціальні позиціонування.

**Овчинникова Н.Э.**, студентка  
ГОУ ВПО ОРАГС

Руководитель – проф. Овчинникова О.П.

### **Бенчмаркинг в организации: новые подходы к формированию человеческого капитала**

Любой человек в процессе своей профессиональной деятельности проходит определенные стадии. Обычно этот процесс состоит из 3 стадий: обучение, поступление на работу и профессиональный рост. Последняя стадия включает в себя не только профессиональное развитие личности, повышение уровня эрудиции и профессионализма, но и своего рода конкуренцию внутри самой компании. Иногда это борьба идет на пользу компании, выявляя в ней самые сильные кадры, но так же существует возможность того, что может все разрушиться. Все зависит от того, насколько грамотно построен менеджмент в данной организации. [1]

Конкуренция между людьми существовала с древнейших времен. В любой организации она необходима для того, чтобы продукты или услуги, производимые данной компанией, были высокого качества и имели высокий спрос на рынке. Для того, чтобы выявить наиболее конкурентоспособные товары в современном обществе используют бенчмаркинг. Его роль часто недооценивают, ведь сам бенчмаркинг – это сопоставительная оценка конкурентоспособности – процесс сравнения себя с теми, кто сумел достичь высоких стандартов качества продукции. Понятия «качество» и «конкурентоспособность» неразделимы и имеет очень много общего. Конкурентоспособность – это свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения какой-либо потребности в сравнении с аналогичными объектами, представленными на данном рынке, т.е. это способность товара отвечать требованиям рынка и запросам покупателя. С одной стороны, конкурентоспособность определяется качеством товара, с другой – его ценой. Следовательно, качество продукции – это один из конкурентообразующих факторов продукции любой организации. Основным условием конкурентоспособности товара является сбор качественной информации для прогнозирования тенденции развития и определения будущих потребностей и цены, которую они готовы заплатить за удовлетворение своих нужд.[2]

Проводя параллель между товаром (услугами) и человеком, который производит этот товар (услугу), заметим, что бенчмаркинг может проводиться не только для товаров, но и для персонала.

Человек, который работает на производстве, выбирает для себя своего рода «кумира», который преуспел в данной отрасли деятельности и, анализируя все его направления деятельности, выбирает положительные стороны и пытается применить их у себя в организации, добавляя что-то свое. Однако стоит помнить, что суть бенчмаркинга не заключается в том, что кто-то у кого-то ворует идеи. Напротив, он состоит в том, что, опираясь на опыт людей, делаются выводы и создаются инновационные проекты, позволяющие компании развиваться и выходить на мировую арену.

Необходимо в каждой организации создать систему бенчмаркинга, в которую будут входить следующие положения:

а) анализ профессиональных качеств и их на сопоставление с эталоном успеха;

б) подбор персонального сценария профессионального роста;

в) выявление характерных психологических особенностей и разработка способов их правильного применения;

г) анализ внутрифирменной атмосферы и создание условий для благоприятной рабочей обстановке, опираясь на опыт развитых компаний;

д) проведение внутрифирменных социологических опросов для выявления слабых и сильных сторон;

е) анализ рассмотрения адекватности поведения персонала в критических ситуациях и их предложения по выходу из нее.

Мои предложения заключаются в необходимости применения системы бенчмаркинга во всех компаниях (организациях) для повышения профессионального уровня кадров, работающих на предприятии, а так же для повышения качества услуг (товаров), производимых данной организацией. Она позволит компаниям выйти на новый уровень конкурентного развития.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Актуальные проблемы экономики и управления: теория и практика: тезисы докладов I Международной студенческой научно-практической конференции: в 3 т. – Воронеж: Издательско–полиграфический центр Воронежского государственного университета, 2008. – Том III. – 276 с.

2. Управление и общество: материалы IV Всероссийского научно-практической конференции и студентов «Управление и общество» ( филиал государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Орловская региональная академия государственной службы» в г. Тамбове, 24 апреля 2009 г.) / Под общей ред. О.Н. Андреевой, Е.М. Лукиновой. – Тамбов: Изд-во ИП Чеснокова А.В., 2009. – 416 с.

**Якименко Ю. В.,**  
**Подсмашная Е. И.,**  
студенток ОРИГУ НАГУ  
при Президенте Украины,  
Руководитель – доц. Безверхнюк Т. Н.,

### **Экологические проблемы большого города**

Город – территория, на которой сконцентрировано на относительно небольшой территории большое количество людей, предприятий и транспорта. За последние 50 лет доля городского населения возросла с 29 % до 49 %, то есть в городах сосредоточена почти половина населения планеты (в США и России – 75 %, в Африке – 22 %).

Экология города – прежде всего экология человека, если рассматривать приоритеты биологических структур в их взаимодействии с окружающей средой. Естественные биолого-экологические факторы (необходимая масса растений, живой почвы, воды) в большом городе присутствуют либо в большом дефиците, либо в той или иной мере деструктурированном, деградированном состоянии. Столкновение между биологической природой человека и результатами его противоприродной деятельности в городе достигает наивысшей остроты. Город – очень плотная человеческая популяция в созданной ею самой искусственной среде.

Состав, разнообразие и напряженность экологических проблем города зависят от:

1) Масштаба города – площадь, состав и численность населения определяют напряженность транспортных потоков, количество автомобилей на улицах, объем бытового мусора, вывозимого на свалки или перерабатываемого.

2) Природных условий территории – особенности климата (включая циркуляционные процессы в атмосфере – застойная (Кировоград) или продуваемая (Одесса, Ялта) территория; наличие или отсутствие крупных водных объектов, лесных массивов внутри и по периферии города. Природные условия территории во многом определяют напряженность процессов нейтрализации антропогенных воздействий: темпы нейтрализации загрязнений, условия водоснабжения, энергетические затраты для обеспечения комфорта, условия отдыха.

3) Характера и масштабов производства, определяющих состав и масштабы выбросов загрязнителей в атмосферу, водные источники и почвы.

4) Особенности застройки – этажность, расположение относительно сторон света, плотность застройки и расположение относительно элементов рельефа.

5) Геоэкологической ситуации – типы грунтов, особенности водного режима грунтов, наличие карстовых образований и т.д.

6) Надежности, совершенства инженерных сетей и коммуникаций – водопровода и канализации, электросетей, связи.

Одной из основных проблем экологической ситуации в стране является проблема свалок и утилизации тяжелых бытовых отходов.

Проблема утилизации твердых бытовых отходов.

ТБО – отходы сферы потребления, образуются в результате бытовой деятельности населения, состоят из изделий и материалов, непригодных для использования в быту. К ТБО относятся отходы текущего ремонта квартир, отопления жилых муниципальных учреждений, листва, мусор городских территорий.

Состав и объем ТБО меняется в зависимости от степени развитости страны, географического положения территории, времени года и других факторов. В развитых странах основную долю ТБО составляют бумага и картон (около 40 %). Вторая категория – органические отходы, в том числе пищевые (в переходных и слаборазвитых странах занимают первое место). Меньшую часть ТБО составляют металл, пластик, стекло, дерево, текстиль, резина, и др.

Традиционные способы утилизации ТБО:

Складирование – самый распространенный способ, в Великобритании складировается 98 % ТБО, в странах СНГ – 95 %, в США – 82 %. Складирование приводит к загрязнению окружающей среды, к изъятию больших территорий под свалки, к материальным затратам – на оборудование полигонов (защита и т.п.). Полигоном отходов называют хранилище отходов с частичной или полной их переработкой. Уничтожение, сжигание – в Японии сжигается 72 %, в Швейцарии – 80%.

Недостатки сжигания ТБО:

а) при температуре сжигания меньше 900°C образуется большое количество высокотоксичных веществ, попадающих в атмосферу;

б) до 30 % ТБО составляют вторичные твердые отходы, часто высокотоксичные, которые требуют дополнительных затрат на переработку и специального хранения;

в) потеря ценных материалов.

Переработка, утилизация.

В Германии 42 % стеклотары и 44 % бумаги и картона получают за счет вторичного сырья. Основное положение эффективной утилизации ТБО – продукт становится мусором тогда, когда он смешивается в мусорной корзине с другими продуктами.

На решение проблемы переработки и утилизации большей части ТБО должны быть направлены усилия:

- власти (на законодательном и экономическом уровне);

- образования и просвещения-общественности – особенно необходимы для предотвращения уничтожения ТБО методом сжигания на улицах (мусор, листья) или неорганизованных свалках и бачках для сбора ТБО во дворах (образуются высокотоксичные соединения)

## ЛИТЕРАТУРА

- 1.Лаптев А.А. Охрана и оптимизация окружающей среды.
- 2.Злобин Ю.А Основы экологии.

**Бодун Т.І.,**

аспірант кафедри державної політики  
та управління політичними процесами  
НАДУ при Президентіві України

### **Управлінські стратегії як механізм подолання конфліктності в організаціях**

Суспільство як цілісне утворення характеризується складною системою стосунків — економічних, соціальних, політичних, етичних, родинних, духовних та ін. У основі цих стосунків лежать потреби і інтереси людей. Якщо виникають перешкоди на шляху реалізації цих потреб і інтересів, цілей і сподівань, це призводить до загострення протиріч між людьми, соціальними групами, породжує напругу, кризисні ситуації, що характеризуються відкритою конфронтацією, свідомим протиборством, конфліктами.

Особливе місце серед таких кризових ситуацій належать конфліктам в організаціях.

Скорочення державного сектору економіки, процеси приватизації підприємств, поява великого числа комерційних організацій і формування приватного підприємництва, поставило проблему вдосконалення нової системи управління, адекватної сучасним умовам. Управлінська дія на конфлікти незрідка запізнюється і виявляється малоефективною, а деколи і взагалі неефективною через те, що не враховуються стадії його розвитку, неправильно визначається соціальний простір, охоплений конфліктом, відсутній системний підхід до його дозволу. Управлінські рішення починають здійснюватися лише тоді, коли конфлікт підійшов до небезпечної межі, за якою він взагалі не піддається дієвому контролю і регулюванню.

Сучасна конфліктологія досліджує конфлікт у взаємозв'язку з проблемами його попередження, регулювання і вирішення, які значною мірою покладаються на органи державного управління і передбачають у виконанні цієї функції розробку відповідної методології, засобів і технологій [1, с. 235].

Завданням управлінця є недопущення конфліктної, нестабільної ситуації в колективі, а також грамотне конструктивне подолання конфліктних ситуацій, які виникають. За наявності конфліктної ситуації необхідним є: об'єктивна оцінка положення; визначення типу конфлікту (внутрішньоособовий, міжособовий); визначення стадії розвитку конфліктної ситуації; знаходження причин розбіжностей (організаційно-управлінські, соціально-психологічні, особові причини, об'єктивні чинники); визначення цілей конфліктуючих сторін; виявлення психологічних особливостей тих, що конфліктують. На основі цього менеджер повинен прийняти найбільш правильне рішення, максимально швидко і функціонально розв'язати конфлікт [2].

Конфліктологічна практика пропонує використовувати у процесі врегулювання і розв'язання конфліктів такі прийоми:

- запобігання організаційним конфліктам є найбільш ефективним засобом управління деструктивними конфліктними ситуаціями в організації, аніж регулювання або розв'язання повномасштабних відкритих конфліктів;



- профілактика деструктивних організаційних конфліктів є комплексом управлінських дій на об'єктивні і суб'єктивні причини і чинники конфліктів, що перешкоджають виникненню розбіжностей інтересів і цінностей як між керівниками і підлеглими, так і між виконавцями;
- ефективність профілактики конфліктів на підприємстві залежить від ряду об'єктивних і організаційно-управлінських умов, які прямо або опосередковано впливають на конфліктність персоналу організації і дозволяють керівникові цілеспрямовано впливати на протікання конфліктів;
- загострення соціально-економічних протиріч, наростання частоти й інтенсивності конфліктів в організації вимагає практичного переходу вітчизняного менеджменту підприємств від одиничних, фрагментарних дій суб'єкта управління до впорядкованої, системної дії на конфлікти, тобто до тієї, що могла б технологізувати управління конфліктними процесами;
- для ухвалення управлінських рішень у сучасних умовах необхідне максимальне інформаційне забезпечення. У зв'язку з цим діагностичні процедури служать важливим засобом випереджаючого соціального управління деструктивними конфліктами на підприємстві і призначені як для їх виявлення, так і для контролю ефективності вживання управлінських технологій з метою ослаблення та загострення розвитку протиріч в організації і переростання їх у конфлікт.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Діденко Н. Державне управління і соціальне партнерство : актуальні проблеми теорії і практики : монографія / Н.Діденко. – Д., 2007.-404с.
2. Калашников О. В. Предотвращение организационных конфликтов как эффективная социальная технология управления : дис. канд. социол. наук : 22.00.08/-М., 2005.- 233с. – Библиограф.: 189-233 с.

Мизинюк Ю. Ф., студентка  
ВНАУ

Керівник - доцент Фіщук Н.Ю.

### Діяльність в умовах СОТ: перші здобутки і втрати для галузей АПК

З 16 травня 2008 року Україна набула статусу повноправного члена СОТ. Як і під час підготовчого процесу, так і сьогодні думки науковців з приводу даної інтеграції розділяються. Наприклад, В.В. Мерчанський вважає, що Україна зарано вступила до СОТ чи принаймні вступила туди на дуже не вигідних умовах. У той же час, В.М. Ключко зазначає, що враховуючи складність та довготривалість нашого вступу до СОТ (понад 14 років), таке входження не можна вважати передчасним.

Міністр аграрної політики Ю. Ф. Мельник до позитивних наслідків від вступу до СОТ для споживачів продовольчої продукції відносить: розширення асортименту та якості продовольчих товарів, зниження їх ціни; зростання реальних доходів населення, підвищення добробуту; диверсифікацію сфери послуг – збільшення їхньої кількості та асортименту, вдосконалення якісних показників продукції; активну підтримку державою розвитку інфраструктури в сільській місцевості, охорону довкілля, сприяння розвитку депресивних територій.

До негативних наслідків від вступу до СОТ для споживачів продукції АПК він відносить: посилення безробіття; погіршення демографічної ситуації особливо в сільській місцевості; наповнення вітчизняних ринків продукцією більш низької якості, ніж українська [3].

Вступ України до СОТ сприяє розвитку високотехнологічної продукції та зростанню експортного потенціалу в цілому. Відразу ж після нашого вступу до СОТ спостерігався значний притік іноземних інвестицій, наприклад, в аграрний сектор. Правда, на сьогодні позитивний ефект від вступу до СОТ дещо невільовано впливом світової кризи.

Міністр економіки України Б. Данилишин у своєму інтерв'ю зазначив, що втрат набагато менше, аніж здобутків. Так, завдяки домовленостям з підтримки сільського господарства, Україна має можливість ефективно субсидувати аграріїв у межах бюджетних програм підтримки тваринництва, рослинництва, здешевлення вартості кредитів, а також формування державного продовольчого резерву аграрним фондом.

Україна зберегла право використання спецрежиму оподаткування ПДВ для сільгоспвиробників, що стало вагомим механізмом непрямой підтримки товаровиробників. При цьому, як і всі країни СОТ, Україна не має обмежень на «зелені» програми внутрішньої підтримки АПК — на видатки інфраструктури, консалтингу, маркетингу, охорону навколишнього середовища, навчання, інспектування продукції тощо [4].

Завдяки встановленню більш прозорого торгівельного режиму для світових інвесторів вступ до СОТ підвищив привабливість України для іноземних інвесторів, що було відчутно навіть у кризу. У 2008 році в нашу економіку іноземні інвестори вклали \$10,9 млрд. прямих інвестицій, і це більш, ніж на чверть перевищило надходження 2007 року [4].

Протягом 2005-2008 років експорт та імпорт АПК мають тенденції до зростання. У 2008 році експорт продукції АПК України склав 11285 млн. дол., що на 6980,2 млн. дол. більше, ніж у 2005 році та на 40 % більше, ніж у 2007 році. Зовнішньоторгівельний оборот АПК України з 2005 року по 2008 рік збільшився у 2,5 рази, а з 2007 по 2008 рік в 1,6 раз. Зовнішньоторгівельне сальдо в АПК з 2005 року по 2008 рік є додатнім і зросло у 2,8 рази. А з 2007 року по 2008 зросло в 1,85 рази, і у 2008 році склало 4525 млн. дол.

У зв'язку з кризовими процесами зовнішньоторгівельні відносини України і особливо експорт за 4 місяці 2009 р. значно скоротилися, за винятком агропромислового комплексу, який збільшив у порівнянні з відповідним періодом минулого року експорт на 18,2 % , який склав 2832 млн. дол., сальдо зросло у 3,05 рази і склало 1187,3 млн. дол. Імпорт знизився на 18,2 % і склав 1636 млн. дол. Коефіцієнт покриття складає 1.73.

Хоча після вступу до СОТ в АПК України відбулися деякі покращення, але все ж таки є багато негараздів. Наразі розроблено та гармонізовано лише близько чверті вітчизняних стандартів від загальної кількості європейських і світових нормативних документів, тому потрібно, перш за все, роз'язувати проблему стандартизації українських товарів на відповідність їх вимогам СОТ [5].

Отже, складнощі в роботі України у СОТ були, є і будуть завжди. Але в мінливих умовах сьогодення результат, у першу чергу, визначається конкурентоспроможністю нашого аграрного сектора економіки, в основі якої є економічна ефективність виробництва сільськогосподарської продукції.

Лише за таких умов ми зможемо оперативнo й адекватно реагувати на нові виклики, як на державному рівні, так і на рівні окремих сільськогосподарських підприємств [2, с. 144].

## ЛІТЕРАТУРА

1. Волченко Н. В. Передбачувані наслідки членства у СОТ для сільськогосподарських товаровиробників України // Економіка АПК. – 2009. - № 6. – С. 122-128
2. Супіханов Б. К. Перспективи розвитку агропромислового комплексу в умовах членства України в СОТ та формування зони вільної торгівлі з ЄС // Економіка АПК. – 2008. - № 11. – С. 138-144
3. <http://www.nbu.gov.ua/portal/>
4. <http://me.kmu.gov.ua/control/>
5. <http://www.minagro.kiev.ua/>
6. <http://eu.prostir.ua/library/>

**Тиховський О.С.**  
Студент ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник - доц .Красностанова Н.Е.

### **Стрес як складова конфлікту**

Конфлікт - це відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами, і кожна сторона робить все, щоб була прийнята її точка зору або мета, і заважає іншій стороні робити те ж саме.

Процес вирішення конфлікту включає в себе шість етапів:

1. визначення основної причини конфлікту

2. визначення вторинних причин конфлікту;

3. пошук шляхів розв'язання конфлікту

- Що для його дозволу може зробити кожен з опонентів?

4. спільне рішення про вихід з конфлікту;

5. вирішення конфлікту здійснюється за рахунок усунення причин конфліктної ситуації;

6. оцінка ефективності зусиль.

Існує декілька стратегій поведінки опонентів в конфліктній ситуації:

1. мирне співіснування (взаємний догляд);

2. пристосування;

3. силове рішення;

4. пошук компромісу;

5. остаточне вирішення конфлікту.

Конфлікт виникає у всіх організаціях і з будь-якого приводу. І як наслідок конфлікту виникає стрес. Так що ж таке стрес?

Стрес-це складне, неоднозначне явище проявляється на самих різних рівнях біосоціальною істоти під назвою - людина. Стресів схильний кожен чоловік поза залежності від своїх статево-вікових або соціодемографічних характеристик. Поки ми живемо і взаємодіємо з навколишнім середовищем нас шляхом здійснення будь-яких поведінкових актів, або спілкуємося з самим собою актуалізуючи той чи інший мотив діяльності обдумуючи свої плани на день прийдешній або аналізуючи день минулий, ми в тій чи іншій мірі піддаємося стресу в різного ступеня його виразності.

Ступінь впливу стресорів на наш організм може бути самої різної від легкого збудження в передчутті допустимо поїздки у відпустку, до найтяжчої психосоматичного розладу посттравматичного стресу. У будь-якому випадку прояви стресу, він впливає на всі компоненти нашої індивідуальності (саме індивідуальності), такі як, пам'ять, мислення, мова, емоційно-вольову сферу.

Передумовою для виникнення вчення про стресі можна вважати зросло актуальність проблеми захисту людини від дії факторів середовища. Відомо, що стрес може спровокувати практично будь-яке захворювання. У зв'язку з цим в даний час розширюється потреба якомога більше дізнатися про стресі і способи його запобігання та подолання.

Проте це не означає, що стрес є тільки злом, бідною, він також є і найважливішим інструментом тренування і загартовування людини так як стрес допомагає підвищенню опірності психіки і організму в цілому, тренуючи його пристосувальні механізми. Стрес є нашим вірним союзником в безперервній адаптації до будь-яких змін в навколишньому нас середовищі.

Отже, стрес - це не просто нервова напруга (стресові реакції властиві навіть нижчим тваринам, а у людини це пов'язано з «емоційними подразниками»). Стрес - не завжди результат пошкодження: «Діяльність, пов'язана зі стресом, може бути приємною або не приємною» Ганс Сельє говорить, що повна свобода від стресу означає смерть.

У зв'язку з цим першорядну важливість набуває вивчення біологічних основ стресу і ступеня його впливу на нашу діяльність, з'ясування механізмів його виникнення та розвитку. Тому правильне розуміння позитивних і негативних сторін стресу, їх адекватне використання грає важливу роль у збереженні здоров'я людини, створення умов, для вияву його творчих здібностей, а так само плідної та ефективної діяльності в яке постійно змінюється соціумі. Залежно від механізмів виникнення стресу розрізняють два його види: фізіологічний і психологічний. Незважаючи на умовність, така диференціація дозволяє враховувати, до яких характеристикам суб'єкта переважно адресуються стимули - біологічним або психологічним. З цієї точки зору можна виділити фізіологічні та психологічні стресори.

Перші в своєму біологічному впливі на індивіда перевершують деякі середні, оптимальні величини, що веде до порушення рівноваги внутрішнього середовища організму і загрожує його гомеостазису. Таким чином, фізіологічні стресори перевищують адаптаційні можливості індивіда і пов'язані з характеристикою його як організму.

Психологічні стресори зачіпають психологічні структури. Їх аналіз вимагає урахування емоційних, потребнісно-мотиваційних, вольових, темпераментальних, характерологічних особливостей особистості, її досвіду і т. д.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. М. 1999
2. Бабосов Е.М. Конфликтология. Минск. 2001
3. Березин Ф.Б. Психическая и психофизиологическая адаптация человека. Л. 1988
4. Березин Ф.Б. Психическая и психофизиологическая интеграция/Бессознательное. Новочеркасск. 1994
5. Большой энциклопедический словарь. М. 2005
6. Гиппенрейтер Ю.Б. Фаликман М.В. Психология мотивации и эмоций. М. 2002
7. Головин С.Ю. Под ред. Тарас А.Е. Словарь психолога практика. 2-е изд. Минск 2003
8. Гришина Н.В. Психология конфликта. СПб. 2005

## СЕКЦІЯ 4 УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

**Саїнчук А.О.**

Студентка ОНМУ

Керівник – проф. Лапкіна І.О.

### ПОНЯТТЯ ТА ВИДИ АУТСОРСИНГУ

На сучасному етапі при різноманітті складних кризових економічних процесів і взаємовідносин між підприємствами, фінансовими інститутами, державами на внутрішньому і зовнішньому ринках гострою проблемою є ефективне вкладення (інвестування) капіталу з метою його збільшення.

Інвестиційний капітал – одна з найчастіше використовуваних в економічній системі категорій як на макро-, так і на мікрорівні. Проте, незважаючи на це інвестори в кризовий період не бажають вкладати свої кошти в інвестиційні проекти, які складаються з великої кількості бізнес-процесів, а якість бізнес-процесів треба постійно покращувати.

Бізнес - процес – це логістична упорядкована послідовність операцій, виконання яких направлено на досягнення визначеної мети бізнесу.

Як бізнес-процеси, які складаються з великої кількості операцій, моделей даних, так й управлінські рішення, які повторюються декілька раз в одних підрозділах, потребують розгляданню з позицій модифікованого алгоритму дій. Підприємствам потрібна можливість перетворювати усі бізнес-процеси в стандартну форму, яка буде відкрита для координації та за допомогою вже існуючих інструментів та навиків.

Як правило, всі складові операції бізнес-процесів важко об'єднати в єдину систему, яка б сприяла цілеспрямованості реалізації стратегічного напрямку підприємства та досягненню його фундаментальних цілей. Досягти результативності з урахуванням критеріїв часу та вартості при необхідному рівні якості можливо за допомогою аутсорсингу.

Термін «аутсорсинг» (англ. «outsourcing») дослівно означає "використання зовнішніх джерел" і часто перекладається як "кооперація", "субпідряд" і навіть "делегування функцій управління, повноважень і відповідальності в рамках поставлених завдань". Зазвичай, аутсорсинг (в перекладі з англійської мови – out – зовнішній, source - джерело) – це передача організації – виконавцю частини функцій на обслуговування, які не є основними для діяльності даної компанії.

Керівництво компаній звертається до аутсорсингу, коли необхідно зберегти конкурентоспроможність і значно скоротити витрати. Залежно від виду аутсорсингу витрати на непрофільні сфери діяльності підприємства можна зменшити на 10-40%.

Головний принцип аутсорсингу: «залишаю собі тільки те, що можу робити краще інших, передаю зовнішньому виконавцю те, що він робить краще інших».

Аутсорсинг бізнес-процесу допомагає отримати позитивні результати від застосування проектного управління в короткі строки за рахунок величезного досвіду. Аутсорсинг функції управління та адміністрування проектів здійснюється за допомогою зовнішніх компаній, які спеціалізуються в даній області, що дозволяє зняти зайву завантаженість зі штатних співробітників, зменшити матеріальні витрати (виплати заробітної плати, нарахування на ФОП, відпускні та інше) та часові затрати в управлінні бізнес-процесами, а також підвищити ефективність діяльності підприємства. Але аутсорсинг включає також недоліки: погроза розголошення комерційної таємниці, погроза передачі важливих функцій підприємства, залежність від одного джерела постачання.

До кінця 2001 р. вважалось, що аутсорсингом можна назвати тільки роботу з інформаційними технологіями (ІТ). Але пізніше до сфери діяльності компаній-аутсорсерів увійшли такі процеси, як робота з маркетингом і бухгалтерією, були задіяні юридичні та консалтингові послуги. Можна перелічити ті галузі, в яких сьогодні найчастіше працюють аутсорсери. Це, традиційно, бухгалтерія, ІТ-послуги і маркетинг, логістика, управління кадрами і впровадження різноманітних програм (у тому числі проектів по охороні конфіденційної інформації, програмних продуктів для ефективного зберігання інформації в архівах тощо), створення продуктів для роботи зі статистичними даними, безпека підприємства тощо. Отже, в теперішній час, можна виділити основні види аутсорсингу: аутсорсинг бізнес-процесів, виробничий аутсорсинг. Аутсорсинг бізнес-процесів включає в себе: другорядні функції, наприклад: послуги клінінгу (прибирання приміщень), ІТ послуги, бухгалтерський облік, юридичні послуги, управління персоналом, внутрішній аудит, кадровий, аутсорсинг експлуатації об'єктів нерухомості, транспортний аудит та інші. Виробничий аутсорсинг передбачає, що підприємство передає підряднику свою виробничу лінію в тому випадку коли процес виробництва власними силами обходиться дорожче ніж залучення аутсорсеру (приклад, електронні та телекомунікаційні підприємства).

Але при надаванні таких послуг рекомендується укладати договори аутсорсингу, у зв'язку з тим, щоб, наприклад, не розголошувалась комерційна таємниця. Термін «аутсорсинг» в законодавстві України не регламентований, але на практиці часто застосовується договір надання послуг або договорів підряду. Договір може бути одноразовим, тобто послуга надається один раз. Або ж договірні відносини можуть бути тривалими, тобто надання послуги припускає тиме взаємодію замовника і виконавця протягом певного періоду часу. У такому разі, як правило, робота розбивається на етапи, і в цьому випадку можливе оформлення кожного етапу окремою угодою. Або, як варіант, оформлюється один базовий договір, а закриття кожного етапу супроводжується підписанням окремого акту.

Отже, вітчизняний ринок аутсорсингових послуг розвивається і набуває ваги.

Тэфтул М.Г.,  
студент ОНМУ ФТТС

Руководитель – проф. Лапкина И.А.

## **Моделирование распределения ресурсов в инновационно – инвестиционной деятельности**

На данном этапе развития инвестиционной деятельности как юридических, так и физических лиц остро стоит вопрос оптимального вложения инвестиций для получения в будущем прибыли от данных вкладов. Проблема заключается в том, что инвестиционных проектов много и практически все они представлены как очень привлекательные для вложений инвестиций, однако, к сожалению, при реализации больше 50% проектов либо не сдаются в срок, либо превышают свой бюджет. Это оттягивает момент получения прибыли и уменьшает оборачиваемость денежных средств, которые вполне возможно было вложить в другой проект.

Цель исследования заключается в решении проблемы оптимального вложения инвестиций на определенном временном отрезке, учитывая влияние внешней и внутренней среды. Инновационное решение проблемы заключается в использовании комплекса методов и средств стратегического менеджмента, динамических экспертных систем управления и интеллектуальных систем моделирования бизнес-процессов, динамического программирования и метода освоенного объема.

В научной и методической литературе представлено достаточное количество вариантов определений стратегического менеджмента, которые акцентируют внимание на тех или иных аспектах этого сложного управленческого процесса. Однако все они сводятся к одному из трех подходов (или их комбинации):

- анализ окружения, акцентирующий внимание на параметрах организационного окружения;
- цели и средства, основывающиеся на определении долгосрочных целей организации и путей их достижения;
- деятельностный подход, ставящий во главу угла деятельность по реализации стратегии.

Подробнее остановимся на деятельностном подходе. Он акцентирует внимание на последовательности действий для осуществления стратегического управления и поэтому объединяет два предшествующих. Выделяют следующую последовательность действий стратегического менеджмента:

- анализ текущего положения организации в конкурентной среде;
- выбор, который предполагает разработку и оценку альтернатив стратегического направления деятельности организации;
- имплементация — процесс реализации, осуществления выбранной стратегии.

Анализ при таком подходе выполняется с позиций оценки организационного окружения, так как на этом этапе деятельность руководителей направлена



на выяснение переменных среды, которые важны для разработки стратегии. Этап стратегического выбора соответствует логическому анализу ситуации при принятии решений. Здесь действия означают разработку средств для осуществления стратегии. Действия на этом этапе предполагают осуществление контроля, на основании которого определяются необходимые корректировки.

Используя методы и средства стратегического менеджмента, разрабатывается корпоративная стратегия управления предприятиями, определяются кратко-, средне- и долгосрочные цели, которые формируются в динамические бизнес-процессы (БП): управление заказами, запасами, оперативно – календарное планирование. Перечисленные БП в современных системах сильно взаимосвязаны и рассматриваются как единый БП. Описание процессов позволяет точно представить цели, исследуемые характеристики и конечные результаты каждого вида деятельности, определяют прохождение потоков работ независимо от иерархии и границ подразделений, которые их выполняют, и представляют последовательность взаимосвязанных операций. Модель БП должна отражать как направление рабочих потоков, так и бизнес-правила обработки событий, в зависимости от которых выполняются операции.

Для снижения степени неопределенности и факторов риска вводится динамическая модель распределения ресурсов. Целевая функция  $f_j(x_j)$  определяет эффект от вложенных ресурсов  $x_j$  в  $j$ -ом году, используя  $a_j$  – поправочный коэффициент использования ресурса в  $j$ -ом году. Для контроля исполнения плана должным образом используем метод освоенного объема, который основан на определении отношения фактических затрат к объему работ, которые должны быть выполнены к определенной дате. Учитывается информация по стоимости, плановому, фактическому графику работ и дается обобщенная оценка по состоянию работ на текущий момент. Выявленные тенденции используются для прогноза будущей стоимости объема работ при завершении и определении факторов, оказывающих влияние на график выполнения работ.

**Арнаутова О.И.,**  
студентка ОГЭУ

Руководитель – к.э.н., проф. Кравченко В.А.

### **Управление рисками проекта**

Современная наука представляет риск как вероятное событие, в результате наступления которого могут произойти положительные, нейтральные или отрицательные последствия.

Была проведена масштабная работа по анализу и выявлению наиболее важных и часто встречающихся рисков по 77 критериям. Вот их краткий список (в порядке убывания важности):

- неверно сформулированные требования;
- проблемы с сотрудниками;
- ошибки проектирования системы;
- ошибки в планировании работ над проектом;
- некачественное внедрение;
- плохой менеджмент;
- плохая связь с заказчиком;
- неумение заключать договора.

Причиной возникновения рисков являются неопределенности, существующие в каждом проекте.

Риски могут быть “известные”- те, которые определены, оценены, для которых возможно планирование. Риски “неизвестные” – те, которые не идентифицированы и не могут быть спрогнозированы. Хотя специфические риски и условия их возникновения не определены, большую часть рисков можно предвидеть.

Реализуя проекты, имеющие высокую степень неопределенности в таких элементах, как цели и технологии их достижения многие компании уделяют внимание разработке и применению корпоративных методов управления рисками. Данные методы учитывают как специфику проектов, так и корпоративных методов управления.

Американский Институт управления проектами (PMI), разрабатывающий и публикующий стандарты в области управления проектами, значительно переработал разделы, регламентирующие процедуры управления рисками. В новой версии РМВОК описаны шесть процедур управления рисками.

Управление рисками – это процессы, связанные с идентификацией, анализом рисков и принятием решений, которые включают максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий наступления рисков событий. Процесс управления рисками проекта обычно включает выполнение следующих процедур:

1. Планирование управления рисками – выбор подходов и планирование деятельности по управлению рисками проекта.
2. Идентификация рисков – определение рисков, способных повлиять на проект, и документирование их характеристик.

3. Качественная оценка рисков – качественный анализ рисков и условий их возникновения с целью определения их влияния на успех проекта.

4. Количественная оценка – количественный анализ вероятности возникновения и влияния последствий рисков на проект.

5. Планирование реагирования на риски– определение процедур и методов по ослаблению отрицательных последствий рисков событий и использованию возможных преимуществ.

6. Мониторинг и контроль рисков - мониторинг рисков, определение остающихся рисков, выполнение плана управления рисками проекта и оценка эффективности действий по минимизации рисков.

Все эти процедуры взаимодействуют друг с другом, а также с другими процедурами. Каждая из них выполняется, по крайней мере, один раз в каждом проекте. Несмотря на то, что процедуры, представленные здесь, рассматриваются как дискретные элементы с четко определенными характеристиками, на практике они могут частично совпадать и взаимодействовать.

Из всего выше сказанного следует сделать вывод, что риск присущ во всех сферах управленческой деятельности, это связано со многими условиями и факторов, влияющих на положительный исход принимаемых решений. Конкретные методы, приёмы и процедуры, которые используются при принятии и реализации решений в условиях риска, в значительной степени зависят от специфики деятельности, принятой стратегии достижения поставленных целей, конкретной ситуации и т.д.

Лупанов А.К., студент  
ОРИГУ НАГУ  
при Президенте Украины  
Руководитель – проф. Капитанов В.П.

### **Решение по управлению рисками при поставках металлопродукции**

Усовершенствования в процессе глобального производства стали неуклонно развивались с начала 1900-х годов, однако качество стальных изделий – полуфабрикатов и в, особенности, их упаковки сильно разнятся во всём мире. В основном это объясняется тем, что до недавних пор львиная доля мирового производства стали и средств обмена опытом находилась в руках правительств, относивших производство стали к стратегической отрасли.

Транснациональные сюрвейерские компании утвердилась в области оказания услуг в сфере рискованного менеджмента, заняв активную позицию в деле мониторинга стальной продукции на сталелитейных заводах и на протяжении последующей доставки металла.

В этом докладе мы исследуем характерные рискованные ситуации, возникающие в отрасли международной торговли сталью в этих регионах и обрисовываем технические методы, используемые сюрвейерскими компаниями для уменьшения риска. Как правило, это автоматизированные системы, предоставляющие гарантии качества в любой точке цепочки доставки и объединяющие в себе самые современные методы регистрации и синтеза данных, а также технологии оповещения, для адекватного реагирования при быстром изменении данных в любой точке логистической цепи и затем передачи информации в другие объекты во всём мире.

В идеальном случае сталелитейный завод мог бы сам продавать и доставлять свою продукцию, и покупатель, чья фабрика примыкает к заводу, получал бы товар с оплаченными налогами на своём предприятии. В реальности же материал должен совершить «тернистый путь» от одного завода к другому и именно этот путь ведёт к риску и сложностям в международной торговле. Кроме того, во время этого пути мы сталкиваемся с несоответствием между тем, что произвел сталелитейный завод и тем, что, в конце – концов, прибыло к получателю. Мы разделили понятие качество на пять основных разделов:

1. Качество непосредственно материала – в соответствии с определёнными и установленными ступенями и стандартами и требует, чтобы химический состав и механические характеристики соответствовали спецификации.

2. Качество упаковки материала. Неправильно упакованный или связанный материал – наиболее частая причина последующих повреждений в процессе доставки.

3. Качество документации. Будучи частью инспекционного процесса, гарантирующего качество, заводские сертификаты качества вводятся в таблицу данных автоматизированной системы. Таким образом, эти сведения можно будет сверять на протяжении всего маршрута доставки.

4. Качество обращения с грузом и транспортировки. Инкотермс определяют стоимость контракта и ответственность сторон за перевозку материала, но они не в состоянии надлежащим образом контролировать действия третьей стороны. Во многих случаях для покупателя или продавца не представляется возможным выяснить, каким образом произошло повреждение либо утеря груза, а отсюда и затруднения в возмещении убытков.

5. Качество хранения. Очень часто допускаются ошибки при разгрузке и складировании материала, в особенности тогда, когда материал дожидается погрузки значительное время. Очень важно уметь осуществлять контроль над местами хранения, разбросанными по территории. Это сможет убедить в том, что материал не повреждён во время других погрузочных работ и не перепутан, и не отправлен в ложном направлении.

Применение автоматизированной системы в работе сюрвейерских компаний, включающую в себя процесс управления и передовую уникальную систему менеджмента баз данных, гарантирующую покупателю и продавцу соответствие условиям контракта – крайне необходима задача, так как, предоставляемое качество сделки базируется на независимой сертификации материала на протяжении всего времени доставки. Сюрвейерские компании используют все имеющиеся в их распоряжении обширные возможности – опытных специалистов, материальную базу и технологии для обеспечения наилучшего результата. Очевидно, что все стороны получают выгоду от участия независимого партнёра, инспектирующего груз и гарантирующего качество доставки:

- заводы могут предлагать на рынок продукцию более высокого качества и быть уверены в том, что их товар получит спецификацию после отправки с завода;
- бизнесмены получают возможность контролировать в реальном режиме времени свои расходы на транспорт, страховку и хранение товара, обладая подробными сведениями о движении груза;
- покупатели и финансисты совершают сделки, будучи уверенными в том, что они вкладывают деньги в материалы, которые будут соответствовать их требованиям во всех отношениях – спецификации, документации и физических характеристик.

В конечном счёте, «тернистый путь» – это больше, чем просто качество материала, – это качество бизнеса.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Мартин Дж. Планирование развития автоматизированных систем. - М.: "Финансы и статистика", 1984.
2. Кодд Е.Ф. Реляционная модель данных для больших совместно используемых банков данных. СУБД # 1, 1995, с. 145-160.
3. Зиндер Е.З. Бизнес-реинжиниринг и технологии системного проектирования. 4) Учебное пособие. М., Центр Информационных Технологий, 1996

**Ветер В.В.**, студентка  
ОРИГУ НАГУ  
при Президенте Украины  
Руководитель – проф. Капитанов В.П.

### **Исследование рынка ресторанного бизнеса**

Постановка проблемы. Успех ресторана закладывается уже на этапе разработки концепции. В первую очередь, это идея. Самое главное, чтобы посетители сумели ее понять. Если этого не происходит, то об успехе можно забыть. Далее определяется формат заведения. Что это будет - гастрономический ресторан, Quick'n'Casual, кофейня, шведский стол и т.п. – решать вам.

Маркетинговые исследования. Каждый год в Украине закрывается около 1000 ресторанов. Несмотря на это число тех, кто хочет открыть свой ресторанчик не становится меньше. Рестораторы объясняют это ростом рынка. Ресторанов не хватает, к тому же, этот бизнес приносит неплохой доход. Конечно, риск, что бизнес-проект постигнет неудача, есть всегда. Однако на это можно смотреть как на положительный опыт.

Цель исследования. Для начала нужно провести оценку своих финансовых возможностей. Открытие ресторана требует значительных средств. К примеру, даже небольшой ресторанчик (около 250 кв. м), потребует вложить не меньше 700 тыс. долларов.

Основной материал. Рынок ресторанного бизнеса еще не насыщен, поэтому конкуренция идет в основном не между отдельными предприятиями, а за клиентов. Рестораны соревнуются между собой, повышая уровень своего качества. Самая большая конкурентная борьба - в среднем ценовом сегменте. К основным ее методам относятся снижение цен, «охота за головами», специальные мероприятия, создание детских клубов.

Владельцы ресторанов, вслед за фаст-фудами, стали создавать сети, которые смогли предложить невысокие цены. Это способствовало тому, что цены стали падать везде. Например, в этнических ресторанах снижение составило около 15–20%. Управление рестораном во время кризиса не похоже на то, которое было при обычных условиях. Ситуация на рынке все время меняется, цены на продукты растут, прогнозы делать сложно. Все это делает управление заведением опасной игрой.

Хозяин задумывается о том, не воспользоваться ли ему помощью специалистов в сфере антикризисного управления. Или же пытаться разбираться во всем самому? Управленцы с опытом могут полностью взять на себя все хлопоты, связанные с менеджментом. Но новый руководитель, назначенный управляющей компанией, может сократить персонал, найти более дешевых, а значит, менее качественных поставщиков. Долгосрочный эффект не интересует управляющие компании, так как они не покупают ресторан в собственность. Им важен только краткосрочный результат.

Очень важным является выбор направления развития предприятия в кризис. Ресторанный бизнес продолжает оставаться одним из самых привлекатель-

ных, даже несмотря на то, что огромное количество ресторанов закрываются. Открыть ресторан или кафе не так просто. Здесь существует множество нюансов, и отнестись к этому нужно серьезно.

В этом бизнесе имеется четкое разделение на ценовые сегменты. Есть хай-прайс, мидл-прайс и фаст-фуд. Для заведений хай-прайс большое значение имеет имя владельца. Если, например, ресторан открывает Аркадий Новиков, то можно с уверенностью сказать, что он будет успешным.

В мидл-прайсе ситуация иная. Здесь главные формы конкурентной борьбы - конкуренция мест и конкуренция брендов.

Вывод. Рынок ресторанного бизнеса еще не насыщен, поэтому конкуренция идет в основном не между отдельными предприятиями, а за клиентов. Рестораны соревнуются между собой, повышая уровень своего качества. Самая большая конкурентная борьба - в среднем ценовом сегменте. В сегодняшние дни стало возможным делать более низкие цены на блюда, при приготовлении которых использовались редкие продукты. Может, конечно, из-за инфляции это не очень заметно, но это есть. Сегодня намного проще приобрести экзотические продукты. Существует много компаний, которые специализируются на «экзотике».

#### ЛИТЕРАТУРА

1. <http://www.prorestoran.com/>
2. <http://almamater.com.ua/knowledge/58.php>
3. Затуливетров А. Б. 2010, Питер, 115-118 с. Ресторан: с чего начать, как преуспеть. Советы владельцам и управляющим
4. Александр Затуливетров 2008, Питер, 95-101с. Ресторан

**Дрожжина Н. В.,**  
студентка IV курса  
ОНУ имени Мечникова

Руководитель - ст. преп. Гайворонская И.В.

### **Управления рисками в проектах**

Одной из причин выделения управления проектами в отдельную область знаний является неопределенность. То, как мы управляем неопределенностью в проекте (в том числе и рисками), напрямую влияет на длительность проекта, на его успех. Особенно, если учитывать, что во время кризисных явлений в экономике риски увеличиваются.

Управление рисками проекта включает в себя процессы, относящиеся к планированию управления рисками, их идентификации и анализу, реагированию на риски и мониторингу управления рисками проекта. Большинство из этих процессов подлежат постоянному обновлению в ходе проекта.

Цели управления рисками проекта — повышение вероятности возникновения и воздействия благоприятных событий и снижение вероятности возникновения и воздействия, неблагоприятных для проекта событий.

Риск проекта — это неопределенное событие или условие, которое в случае возникновения имеет позитивное или негативное воздействие, по меньшей мере, на одну из целей проекта, например сроки, стоимость, содержание или качество (в зависимости от вида проекта).

Причиной возникновения риска является неопределенность, которая присутствует во всех проектах. Риски можно разделить на известные и неизвестные. Известные риски — это те риски, которые идентифицированы и подвергнуты анализу. По большому числу из них планируются ответные действия. Неизвестные риски — это те риски, которые трудно или невозможно идентифицировать. Для таких рисков целесообразно выделить резерв на непредвиденные обстоятельства, включив туда и известные риски, для которых разработка конкретных мер реагирования не представляется экономически эффективной или возможной.

Процессы управления рисками проекта включают в себя следующее:

- ✓ планирование управления рисками;
- ✓ идентификация рисков;
- ✓ качественный анализ рисков;
- ✓ количественный анализ рисков;
- ✓ планирование реагирования на риски;
- ✓ мониторинг и управление рисками.

Управление рисками, естественно, охватывает весь цикл проекта — от подготовки до завершения, но наиболее важным (особенно в контрактах с фиксированными сроками и стоимостью) будет правильная и «честная» оценка будущих рисков на стадии подготовки проекта. Украинская практика показывает,



что игнорирование или несерьезное отношение к оценке рисков до начала работ может приводить к серьезным последствиям в ходе выполнения проекта.

При подготовке проекта внедрения системы целесообразно для идентификации рисков так же использовать следующую классификацию. Прежде всего, риски можно разделить на две категории: внешние (макроэкономические, страновые, отраслевые и пр.) и внутренние. Например, к макроэкономическим рискам могут быть отнесены влияние обменных курсов валют, мировых цен на сырье и продукцию, индексов инфляции.

Для каждого проекта должен быть разработан последовательный подход к рискам, удовлетворяющий требованиям организации, а информация о рисках и управлении ими должна быть открытой и достоверной. Реагирование на риски отражает то, как организация понимает баланс между принятием риска и уклонением от него.

На практике, в современной действительности у большинства компаний существует проблема нежелания видеть возможные риски. Организации, заранее не принимающие в расчет неудачу, часто испытывают на себе ее последствия. В Украине создана Украинская ассоциация управления проектами, являющаяся центром профессионального влияния на государственные структуры, предприятия и организации с целью формирования у них профессионального подхода к управлению проектами и программами. Созданные научные принципы использованы при разработке и внедрении проектов для многих предприятий Украины. Это ряд производственных компаний: ICD Investments, EASTONE, ХК “Микрон” (г. Одесса); Ильичевский и Одесский масложиркомбинаты; “Ландгут Украина”, ООО “Карбон”, Хмельницкая АЭС, ОАО “МРСК Центра”, “Казатомпром” и многие другие. Комплексный подход к управлению проектами позволил этим компаниям во время идентифицировать риски и эффективно предотвратить возможные проблемы, тем самым повысить успех реализации проектов.

Полученные авторами научные и практические результаты характеризуются:

- ✓ использованием лучшего мирового опыта;
- ✓ отражением в разработанных способах управления специфики деятельности отечественных предприятий и организаций в сфере управления проектами;
- ✓ широким спектром применения (в образовании, науке, производстве)

Компании, наиболее эффективно и действенно управляющие своими рисками в отношении, как существующих активов, так и будущего роста, в конце концов, превзойдут компании, уступающие им в этом факторе.

Дубова М.І., студентка  
ОРІДУ НАДУ  
при Президентові України  
Керівник – проф. Капітанов В.П.

### Сучасна проблема приватних стоматологічних клінік

Постановка проблеми. В сучасний період в Україні пік обслуговування населення в приватних стоматологічних клініках пройшов. Якість послуг в них погіршилась у зв'язку із застарілим, зношеним обладнанням, яке не забезпечує застосування нових сучасних матеріалів та методик лікування. Тому слід приділити увагу вивченню та удосконаленню послуг у сфері стоматологічних приватних клінік на території України.

Аналіз досліджень ринку приватної стоматології та його мета. Дослідження показують, що в Україні офіційно зареєстровані 621 клініка, з них знаходяться 115 в м. Одеса. Немає чітких даних, скільки з них замінили зношене та застаріле обладнання, котрі з них обновлюють методи лікування та користуються новими й більш дійовими матеріалами, та які посилають свій персонал на підвищення кваліфікації. Це значить, що не всі вони можуть гарантувати якісні та висококласні послуги. Однак, це приватні клініки і їх мета - надавати якісні послуги.

Викладення основного матеріалу. Державні стоматологічні поліклініки вже не користуються таким попитом, як раніше, тепер люди бажають платити гроші, тільки щоб їм надавали якісно цю послугу. У зв'язку з цим з'явилися приватні клініки, які надають широкий спектр послуг та повністю задовольняють клієнтів.

Необхідна умова існування приватних клінік – якість послуг, досягнути яку можна тільки постійно впроваджуючи інновації та нові технології. Щоб вирішити цю проблему в даний період, я пропоную запровадити у клініках новий апарат комп'ютерної діагностики «CEREC 3». Аббревіатура «CEREC» означає «CEramic REConstruction», тобто реконструкцію відсутньої субстанції зуба з кераміки, а «3» - це вже третє покоління цих апаратів. Методика комп'ютерної стоматології дозволяє протягом 1,5-2 годин відновити будь-який дефект зуба - від маленької вкладки до коронки або вініра. Для цього не потрібно буде знімати зліпок, віддавати його фахівцеві-техніку, ставити тимчасові пломби, чекати кілька днів і влаштовувати примірки. Після обробки лікар сканує зуб за допомогою відеокамери і на моніторі комп'ютера при 12-кратному збільшенні моделює відсутню частину зуба чи коронку. Його робота нагадує творчість вправного скульптора.

Шліфувальний блок протягом 15 хвилин виточують конструкцію, яку потім шліфують, підфарбовують, покривають глазур'ю і фіксують на спеціальний цемент подвійного твердіння. Ні один, навіть самий талановитий технік, фізично не може забезпечити таку точність і швидкість. Ви отримуєте естетичну реставрацію зуба, виконану зі спеціального стоматологічного фарфору - біологічно сумісного матеріалу: без металу, як металокерамічна коронка, і без пластмаси,

як фотополімерні пломби. Показово, що виключається ризик токсичного впливу матеріалу і алергізації організму.

Надзвичайно важливим питанням в стоматології є довговічність конструкції. Статистика показує, що в середньому через 4 роки 65% пломб підлягає заміні. Це пов'язано з тим, що будь-який фотополімерний матеріал, навіть самий новий, у своєму складі має органічну матрицю і при полімеризації пломба дає усадку. Як наслідок між пломбою і стінкою зуба з'являється мікрозазор. Протягом декількох років він збільшується, і розвивається вторинний карієс. Пломбу доводиться переробляти, а зуб - депульпувати, ставити металокерамічні коронки або видаляти.

За 9 років переробка керамічної реставрації склала 7% від загального обсягу. Це зумовлено відсутністю усадки матеріалу, а також тим, що керамічні блоки, які використовуються в методиці комп'ютерного моделювання, мають фізико-механічні властивості, практично ідентичні властивостям емалі здорового зуба.

CEREC 3 розширює межі стоматології. Більше немає темних облямівок у ясен, як це буває при протезуванні металокерамікою. Крім того, в багатьох випадках немає необхідності обточувати зуб під коронку, знімаючи здорові тканини і травмуючи ясна. Методика спрямована на відновлення зуба за допомогою заміни відсутньої частини фарфоровою вкладкою.

Вершиною естетичної стоматології, без сумніву, є вініри - тонкі керамічні пластиночки, товщиною всього 0,5 мм, що дозволяють виправити колір і форму передніх зубів. Технологія CEREC - це комп'ютерна реставраційна система нового покоління, яка здійснила прорив у методології відновного протезування. Однак, незважаючи на те, що в основі методу CEREC лежить комп'ютерна реконструкція зуба, компетентність фахівців, що використовують цю технологію, як і раніше залишається обов'язковою умовою для ефективного надання послуги.

Висновки. У статті проаналізовано попит на саме приватні стоматологічні клініки та виявлена необхідна умова для їх існування, адже це і є типовою проблемою для цієї галузі. Моя пропозиція на даний момент запровадити у клініках новий апарат комп'ютерної діагностики «CEREC 3»- це комп'ютерна реставраційна система нового покоління, яка здійснила прорив у методології відновного протезування. В Україні він ще широко не використовується (всього 2 чи 3 на Україні), адже він не дешевий, але він – це нова сторінка в історії стоматологічних винаходів!

## ЛІТЕРАТУРА

1. Указ Президента України "О программе профилактики и лечения стоматологических заболеваний на 2002-2007 год № 475/2002 от 21 мая 2002 г.
2. <http://www.ovasak.com.ua/cerek.html>
3. <http://www.cereconline.com/>
4. <http://uda.org.ua/>

Єфімова О.І., студентка  
ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник – доц. Котова Н.О.

### Аналіз використання технологій програмно технічних комплексів (на прикладі банкоматів)

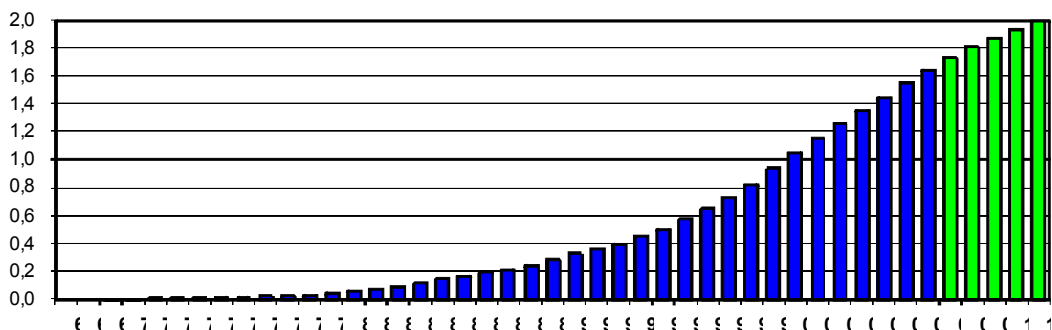
Постановка проблеми. Сьогодні впровадження нових технологій програмно-технічних комплексів є необхідною умовою для зміцнення банківської системи, покращення якості наданих послуг, захисту від шахрайських посягань, створення лояльного відношення у населення. Тому необхідно приділяти максимум зусиль вивченню тенденцій розвитку технологій програмно-технічних комплексів.

Аналіз використання технологій програмно-технічних комплексів. Дослідженням різних видів банкоматів присвячені роботи вчених: Н. Логвінова [1], К. Мартиросян [2] та інших. Проте, все ж таки залишається недостатньо вивчені особливості технологій програмно-технічних комплексів та тенденції їх впровадження.

Мета цього дослідження. Показати активізацію впровадження технологій програмно-технічних комплексів. Для досягнення намічених цілей необхідно вирішити такі задачі: дослідити тенденції розвитку технологій програмно-технічних комплексів, проаналізувати динаміку застосування банкоматів в світі, розглянути особливості сучасних банкоматів.

Викладення основного матеріалу. Пластикові картки – це теперішнє і майбутнє банківського бізнесу. Розвинута інфраструктура пластикового бізнесу передбачає наявність великої мережі банкоматів, терміналів, пунктів видачі готівки. Доля клієнтського обслуговування через мережу банкоматів кредитними картками безупинно росте. Відповідно прогнозам RBR, щорічні світові темпи приросту кількості банкоматів безупинно ростуть (рис. 1).

млн. шт.



роки

Рисунок 1 - Число банкоматів у світі 1967-2011 рр.

Очікується, що загальна кількість банкоматів в Центральній і Східній Європі до кінця 2010 року перевищить 110 тис. Сьогодні найбільшими ринками

платіжних терміналів цього регіону є Росія, Польща, Україна, Румунія, Чехія. По прогнозам RBR, до кінця 2010 р. Україна стане другим після Росії найбільшим ринком Центральної і Східної Європи [4].

Разом з тенденцією використання пластикових карток виросте і тенденція шахрайств через електронні платіжні системи, що в свою чергу призведе до того, що банки почнуть активно здійснювати пошуки нових технологій з метою захисту інформації від шахрайських посягань.

Однією з таких технологій зможуть бути біометричні банкомати, котрі з успіхом замінять банкомати, з використанням пластикових карток. Так, наприклад, в січні 2010 року в Польщі встановлені перші біометричні банкомати. Щоб отримати кошти, користувачу необхідно пройти сканування відбитку пальця. Розпізнавши клієнта, банкомат видає йому готівку. Нова технологія більш безпечніша традиційної. Так, використання біометричних ідентифікаторів, котрі не можуть бути втраченими, викраденими чи забутими, значно мінімізує ризики грабіжництва персональних даних, використаних власниками банківських карт при обслуговуванні в банкоматах. Біометричні технології в банківській сфері широко використовуються в Японії, Китаї, Сінгапурі. Наприклад, в Японії встановлено 65 тис. біометричних банкоматів. В Європі банкомати нового покоління отримують розповсюдження в Іспанії, Франції і Нідерландах [3].

Висновки. У тезах проаналізовано тенденції розвитку технологій програмно-технічних комплексів в світі. Аналіз показав, що ринок платіжних терміналів – один із самих динамічно розвинених. До кінця 2011 року загальна кількість банкоматів сягне 2 мільйони. Такий ріст пояснюється тим, що все більша кількість банків виходять на ринок роздрібних послуг, постійно росте кількість «зарплатних проектів». Окрім цього, росте кількість споживчих кредитів, зархованих на банківські картки.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Логвінова Н. Банкомати стають розумнішими // Банківський огляд. – 2009. - №5. – с. 21.
2. Мартиросян К. Онлайн-банкінг: можливості та перспективи розвитку // Банківські технології. – 2007.- №6.- с.44.
3. Мартинова Т. Ринок банківських послуг: нові банківські продукти — у нас і у сусідів // Банківська справа. – 2010. - № 1. – с. 14.
4. Огляд ринку банкоматів в світі // режим доступу: [http://www. cartelblanche-online.info/index.php](http://www.cartelblanche-online.info/index.php).

**Коноваленко О.А.,**  
студентка ОНМУ

Руководитель – доцент Болдорева Т.В.

## **Как управляющие компании используют технологии портфельного управления**

Интерес к портфельному управлению проектами, как в нашей стране, так и во всем мире объясняется необходимостью скоординированного управления проектами развития, как для коммерческих, так и для государственных компаний. При этом, термин «портфель», так же как и термин «проект» имеют множество значений. В финансовой сфере, например, под портфелем понимается набор финансовых инструментов (акций, облигаций, бондов, контрактов). Однако управление портфелем проектов состоит в использовании специфических методов, средств и процессов управления. В то время как проектное управление фокусируется в основном на том, как «выполнить работу правильно», фокус портфельного управления сосредоточен на том, чтобы «выполнять правильную работу».

Нарастание конкуренции и усиление глобализации предъявляет новые требования к управлению развитием, заключающиеся в необходимости учета быстрых изменений факторов внешней и внутренней среды, расширении возможностей инвестирования, усложнении инновационного процесса. Возникает необходимость совершенствования инструментария, позволяющего оптимизировать портфельные решения в деятельности управляющей компании, приводящие к росту долгосрочной ценности бизнеса в условиях неопределенности.

Целью данной работы является создание комплекса моделей, позволяющих оптимизировать процесс формирования портфеля проектов и на этой основе повысить эффективность управления объектом оперирования

Задачами исследования явились процессы формирования портфелей проектов, их типология, место портфельного управления в реализации стратегии объекта оперирования; обобщить существующие модельные подходы и концепции, выявить наиболее значительные разработки в этой области; разработать комплекс взаимосвязанных моделей, позволяющих осуществлять эффективную селекцию проектов с учетом их стратегической ориентации и взаимозависимости, реальных опционов, а также оптимизировать календарное распределение ресурсов и выполнение проектов портфеля.

Этапы управления индивидуальным инвестиционным портфелем:

- определение целей;
- формирования портфеля;
- управление портфелем;
- оценка и оптимизация портфеля.

**Кассір Х.О.**, студентка  
ОРІДУ НАДУ  
при Президентові України  
Керівник - проф. Капітанов В.П.

### **Тенденції розвитку галузі рослинництва в Одеській області**

Постановка проблеми. Актуальність проблеми ефективності сільськогосподарського виробництва, зокрема галузі рослинництва, за сучасних умов виходить на перше місце серед інших важливих напрямків подолання сучасних економічних проблем України. Недостатньо висвітлені тенденції розвитку галузі рослинництва під час виходу із глобальної фінансової кризи.

Аналіз досліджень. Дослідженням розвитку сільського господарства, шляхами підвищення ефективності галузі рослинництва займається велика група науковців, серед яких: Даниленко А.С., Єрмаков О.Ю., Шпичак О.М. [2], Мельничук С.Д та інші. Вивчення показників розвитку виробництва сільськогосподарської продукції здійснювалося на базі статистичних даних України, Одеської області [1, 4].

Метою цього дослідження є огляд та висвітлення основних тенденцій розвитку галузі рослинництва, для цього необхідно: проаналізувати обсяги виробництва сільськогосподарської продукції, фактори, що впливають на ефективність.

Викладення основного матеріалу. Рослинництво визначено однією з пріоритетних галузей агропромислового комплексу, її розвиток впливає на інші суміжні та взаємопов'язані галузі.

Обсяг виробництва сільськогосподарської продукції є одним з основних показників, що характеризує діяльність сільськогосподарських підприємств та господарств населення. В цілому по Україні спостерігається зростання валового збору у 2008 р. і зменшення його в 2009 р. У тому числі в Одеській області зростання валової продукції рослинництва більш ніж в 2 рази в 2008 р. й на 22,9% менше валового збору зернових і зернобобових культур в 2009 р. у порівнянні з 2008 р. [3]. Зниження валового збору у 2009 р. пов'язане з урожайністю. Урожайність основних сільськогосподарських культур в 2009 р. нижче ніж у 2008 р. Слід зазначити, що врожайність в Одеському регіоні нижче ніж в середньому по Україні, лідерами за даним показником є Вінницька, Закарпатська, Київська, Полтавська, Черкаська, Чернігівська області [4].

В останні роки Україна займає одну з лідируючих позицій на світовому ринку з експорту зернових і зернобобових культур, в загальному обсязі експорту товарів порівняно з 2008 р. збільшилася частка зернових культур - з 5,5 до 9%. За повідомленням Міністерства аграрної політики станом на 18 березня 2010 р. Україна з початку поточного маркетингового року (липень 2009 р. - червень 2010 р.) експортувала 17,44 млн. т зерна. Однак з січня істотно скоротилася поставка зернових через проблеми з відшкодуванням ПДВ зернотрейдером і зниження світових цін. Якщо з липня по грудень 2009 р. щомісячно на зовні-

шні ринки відвантажували понад 2 млн. т зерна, то в лютому 2010 р. - лише 1,18 млн. т [4].

У структурі експорту поряд з традиційними ринками збуту (Бангладеш, Єгипет, Іран, Сирія, Туреччина і т.д.) спостерігається диверсифікація експорту і в розвинені країни (Південна Корея, Іспанія, Японія, Ізраїль та інші). Однак, як прогнозують експерти, Єгипет, Туніс, Алжир, Лівія знизять імпорт зернових.

Незважаючи на досить високий показник виробництва зернових і зернобобових культур на особу (1538 кг/особу в Одеській області і 1152 кг/особу в Україні - станом на кінець 2008 р.), Україна характеризується низьким показником урожайності зернових у порівнянні з рядом європейських країн, що дозволяє говорити про неефективне використання наявного потенціалу [1].

Сільськогосподарській галузі не вистачає фінансових ресурсів та сучасних технологій господарювання. Сільськогосподарські товаровиробники в значній мірі залежні від погодних умов, що зумовлено недостатнім капіталовкладенням у сільське господарство і проявляється в недопустимо малій кількості технічних засобів, внесених добрив, системи зрошення, засобів захисту рослин, недостатньо якісному насінні тощо. На думку Шпичак О.М. така ситуація є наслідком «неефективного використання наших ринкових механізмів управління на ринку сільськогосподарської продукції – це практична відсутність агротехнологічних важелів стабілізації виробництва» [2].

Вітчизняні аграрні компанії залишаються привабливими як для портфельних, так і для стратегічних інвесторів, що пов'язано з наявністю ряду переваг у порівнянні з іншими галузями (стійкий попит, можливості зростання з впровадженням нових технологій). Щодо кредитування, то протягом 2008-2010 р.р. підприємствами агропромислового комплексу залучено кредитів на суму: у 2010 р. (на 11.03.10) - 514,6 млн. грн., у 2009 р. - 5,8 млрд. грн., і у 2008 р. - 20,1 млрд. грн. (на 37% більше, ніж було в попередньому році). Процентні ставки за кредитами банків становили від 20 до 36,7 відсотка в 2010 р. й від 16,5 до 39 відсотків у 2009 р. [4].

Висновки. У тезах проаналізовано розвиток галузі рослинництва у сучасний період. Спостерігається тенденція росту валового збору та експорту продукції в останні роки, однак недосконала агротехніка і, як наслідок, невисока врожайність в Одеському регіоні створюють несприятливі умови для підвищення ефективності галузі рослинництва, нарощування експортного потенціалу.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Сільське господарство України: Статистичний збірник / За ред. Ю.М. Остапчука. – К.: Держ. комітет статистики України, 2008. – 391с.
2. Шпичак О.М. Проблеми сталого розвитку та забезпечення продовольчої і енергетичної безпеки АПК України // Економіка та управління АПК: Зб. наук. праць. – Біла Церква, 2009.– Вип. 1 (66).– 126 с.
3. Головне управління статистики в Одеській області. <http://www.od.ukrstat.gov.ua/>
4. Міністерство аграрної політики. <http://www.minagro.gov.ua/>



Лупанов К.К., студент  
ОРИГУ НАГУ  
при Президенте Украины  
Руководитель – проф. Капитанов В.П.

### **Риски, возникающие в международных проектах**

Глобализация, международные проекты, слияния и поглощения, внедрение международных и региональных систем и технологий – таковы реалии нашего времени. Имеются природные первопричины, в число которых входят:

- уровень экономических операций;
- необходимость выхода на международный рынок;
- интеграционные процессы, катализатором которых выступают интернет технологии и другие современные средства коммуникации;
- желание компаний диверсифицировать проектные риски посредством вовлечения в проект различных стран.

Однако, при всём этом не удаётся достигнуть желаемого успеха при реализации международных проектов.

Международные проекты отличаются такими факторами как:

- культурное и социальное различие компаний;
- культурные и социальные различия среди стран и внутри самих стран;
- различие в языке и диалектах;
- религиозные различия;
- законодательные отличия и отличия в видах отчётности;
- различие в уровне технологической оснащённости различных районов;
- разница в уровне инфраструктуры;
- временная разница.

Что такое международный проект? Международный или региональный проект - это проект, в который вовлечены несколько месторасположений и организаций. Примерами международных проектов могут служить:

- компания, осуществляющая большой строительный проект, вовлекая большое количество подрядных организаций;
- две компании, объединяющие свои операции;
- организация, внедряющая новые технологии и системы в работу своих подразделений;
- новая маркетинговая компания по внедрению инновационных технологий.

Что у этих проектов общего? Они все проекты, но это сложные проекты. Они настолько сложны, что стандартная методология управления проектами здесь не работает должным образом. Традиционно усилия сосредотачиваются на проекте, развёртываемом в конкретном местоположении. Это является основным фактором, учитываемым в традиционной технике по управлению проектами. Статистика говорит, что более половины международных проектов не удаются, не могут быть завершены или дают результат, сильно отличаю-

щийся от желаемого. Обобщающий вывод по различиям между стандартными и международными проектами предоставлен в таблице 1.

Таблица 1 - Различия между стандартными и международными проектами

Название	Стандартный проект	Международный проект
Количество компаний	Одна	Несколько компаний и отделов, каждый со своими интересами
Системы и технологии	Однородные	Различные системы, требующие знаний специфики региона и поддержки
Общество	Общая культура	Различные и разнообразные культуры
Корпоративная культура	Одна	Различная - ввиду региональных факторов и истории компаний
Организация	Может быть сфокусирована на проекте	Много других конкурирующих потребностей в ресурсах
Личный интерес	Более легко понимаем	Более сложен для понимания
Правовая база	Понятна и хорошо изучена	Тяжело понимаема; многое подлежит интерпретации

Вывод. Риски в международных проектах высоки и, отчасти, по этой причине управление процессами в таких проектах подчас поражает уровнем своей сложности. Это обусловлено множеством факторов, таких как: культурные различия, большой территориальный охват, разный уровень развития регионов, законодательной базы и так далее. Всё это делает применение стандартной методологии управления неэффективной и в ряде случаев такой подход является как раз причиной неудачи международного проекта в целом. С целью минимизации рисков необходимо тщательно проанализировать каждый аспект и спланировать комплекс противорисковых мероприятий.

Однако, при всей сложности международных проектов, работа над ними увлекательна, сами проекты весьма полезны, так как катализируют интеграционные процессы в обществе, объединяя людей разных культур, внося свою лепту в сохранение мира на Земле.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Кангари, Р. и Р.Л. Лукас, Управление Международными Процессами: Пособие для Инженеров, Архитекторов, и Менеджеров Строительства, Американского Общества Инженеров, Рестон, 1997.
2. Килин Р., Управление Проектами: Международная Перспектива, Палгрев, Нью-Йорк, 2000.
3. Ленц Б.П. и К.П. Рия, Управление проектами 21-го века, Академическая печать, Сан Диего, 2001.
4. Miles, D., Constructive Change: Managing International Technology Transfer, In-ternational Labor Office, Washington, DC, 1999.

**Миколюк Е.Н.**, студентка  
ОРИГУ НАГУ  
при Президенте Украины  
Руководитель – проф. Капитанов В.П.

### **Автоматизация процесса швейного производства**

Постановка проблемы. Швейная промышленность, как одна из основных отраслей легкой промышленности, может развиваться только на основе существенного ускорения научно-технического прогресса, и, прежде всего, автоматизации машиностроения, включая автоматизированное швейное оборудование и производство в целом.

Анализ существующей проблемы. На участках изготовления одежды должно быть оборудование высокого уровня, способного, во-первых, стабилизировать технологический процесс при возникновении различных отклонений; во-вторых, уменьшить цикл обработки изделий; в-третьих, значительно упростить и ускорить переход на изготовление новых моделей.

Цель исследования. Рассмотреть основные направления технического прогресса в швейном производстве, связанные с автоматизацией процессов и оборудования на различных этапах разработки и изготовления швейных изделий.

Изложение основного материала. Основными направлениями технического прогресса в швейном производстве, связанными с автоматизацией процессов и оборудования на различных этапах разработки и изготовления швейных изделий являются:

1. Разработка и внедрение подсистем САПР одежды.
2. Разработка комплектов автоматизированного оборудования для сборки и ВТО, объединенных внутрицеховыми транспортными системами.
3. Гибкая автоматизация технологического оборудования на подготовительно-раскройном, заготовительном, сборочном и отделочном участках на базе микропроцессорных средств и систем.
4. Увеличение в технологии швейных изделий доли химизации технологических процессов швейного производства.
5. Разработка малооперационных и безотходных технологий и оборудования для их реализации.
6. Расширение использования различных физических эффектов и явлений при изготовлении швейных изделий, машин и средств автоматизации.
7. Комплексная гибкая автоматизация складов на основе использования серийных промышленных вертикальных и горизонтальных транспортных модулей перемещения грузов.
8. Разработка роботизированных сборочных процессов на швейных машинах и прессах путем оснащения их высоконадежными манипуляторами для поштучного захвата и отделения деталей кроя (из пачки) и последующей подачи их в рабочую зону обработки.

Очередность концентрации средств и усилий для разработки и внедрения средств систем автоматизации определяется следующими основными критериями:

- сокращение числа вспомогательных операций путем их автоматизации, и, прежде всего, возможностями широкого тиражирования типовых средств автоматизации на швейных машинах;
- гибкостью переналадки оборудования и схем разделения труда для быстрого запуска в производство новых моделей швейных изделий;
- возможностями оценки качества операций и швейных изделий, собираемых на швейных машинах и оборудовании ВТО, средствами автоматического контроля в количественных показателях;
- обоснованностью экономической эффективности автоматизации и роботизации различных уровней швейного производства как системы.

Выводы. В настоящее время, когда резко обострилась конкуренция отечественных и зарубежных товаров, быстрая сменяемость моделей, изготавливаемых в технологическом процессе, достигается не путем его перестройки, а путем организационно-технологической подготовки процесса, что особенно характерно для малых предприятий.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Р.Т. Кийосаки, Ш.Л. Лектер / Квадрант денежного потока. // Перевод. с англ. Л.А. Бабук. 7-е изд.- Минск: ООО «Попури», 2008, 416с.
2. А.В. Давыдов. / Сеть как основная форма грядущей экономической организации общества // Отдел межотраслевых программ и стратегического анализа, Вестник аналитического управления Аппарата Совета Федерации, №17(173), май 2002, с. 35-54.
3. . Бородыня А.Г. - Бремя легкой промышленности. // Деловой вестник - Киев: 1999. - №12. - с.14-15
4. Размещение производственных сил Украины./ Под редакцией Е.П.Качана - К: Юридична книга, 2001, с.258-269
5. [www.promsnab.net/e.go](http://www.promsnab.net/e.go); <http://leg.expoweb.ru>

**Мойсеенко Е.С.**, студентка  
ОРИГУ НАГУ  
при Президенте Украины  
Руководитель – проф. Капитанов В.П.

### **Тенденции развития туристического бизнеса в Украине**

Постановка проблемы. В условиях прибыльности и популярности туристического бизнеса появилось множество компаний, желающих предоставлять туристические услуги. На рынке из года в год возникает все большее количество новых игроков. Однако кризис корректирует их планы. Так существует ли возможность для фирм занять нишу на рынке туристических услуг и получать выгоду от своей деятельности? Для того, чтобы ответить на данный вопрос, нужно проанализировать существующие тенденции. Ранее информация, касающаяся развития туристического бизнеса, не рассматривалась в динамике, не анализировалась за более длительный период, вследствие чего не просматривался ряд особенностей. К тому же тенденции, которые описывались прежде, не отображали современные условия кризисных явлений.

Анализ исследований туристического рынка. Данной проблемой занимаются различные маркетинговые компании, формирующие обзоры и аналитические отчеты по состоянию рынка [2]. Также крупные туристические компании отслеживают изменчивые направления на рынке (например, туристическая фирма «САМ» ).

Целью данного исследования является изучение современных тенденций развития рынка туристических услуг в контексте деятельности туристических компаний. Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи: проанализировать ключевые моменты и изменения в действиях туристических фирм за выбранный период, оценить состояние и перспективы развития туристического рынка на современном этапе.

Изложение основного материала. Туристический бизнес, как самый яркий представитель сферы услуг, не может не привлекать к себе внимания. 2003 год обозначил новую тенденцию развития в сфере туризма. Так, 18 ноября 2003 года был принят Закон «О внесении изменений в Закон Украины «О туризме»». Этот законодательный акт существенно обновил и обобщил понятийный аппарат и фактически установил новые правила предоставления услуг в сфере туризма. Закон по-новому подошел к определению субъектов, осуществляющих или обеспечивающих туристическую деятельность, а также способствовал обеспечению финансовой безопасности потребителей, так как предусматривал финансовое обеспечение гражданской ответственности туроператоров и турагентов.

С точки зрения туристических компаний развитие бизнеса, начиная с момента его полноценного законодательного обоснования, можно разделить на два этапа: докризисный и кризисный. Своего пика отрасль достигла к 2006-2007 годам. Конец 2007-начало 2008 года украинский туристический рынок характеризовала тенденция не роста цен, а увеличивающегося количества отды-

хающих. В этот период средняя стоимость купленных путевок повысилась на 10-25% в зависимости от направления [2]. В соответствии с этим можно заключить, что в данный период благосостояние граждан Украины достигло более высоких показателей, и их желание путешествовать совпало с многочисленными и разнообразными предложениями туристических компаний. Впрочем, темп роста туристического рынка в 2007 году все же замедлился. Если в 2006 году выручка туроператоров, по данным компании «САМ», увеличилась на 40%, то по итогам 2007 рост составил около 25% .

Что касается периода наступления кризиса, то по итогам 2009 года отрасль обслужила около 2 млн. клиентов, что на 22% меньше, чем в 2008 году [4]. Однако, не смотря на кризис, туристический рынок продолжает оставаться весьма интересным для бизнеса. На конец 2009 года в Украине были действительными 7117 лицензий на ведение туристической деятельности: чуть более 2 тыс. туроператоров и порядка 5 тыс. агентов [5]. При этом соотношение туроператоров и турагентов на рынке из года в год не меняется и остается на уровне 30% на 70%. Вместе с тем, количество фирм, фактически предоставляющих туристические услуги, уменьшилось по сравнению с 2008 годом (рис. 1). Это свидетельствует о том, что туристические компании все же испытывали некоторые трудности, связанные с падением спроса на туристические услуги со стороны населения. Анализ рисунка 1 позволяет увидеть динамику соотношения количества фирм, фактически предоставляющих туристические услуги и количества выданных лицензий за 2005-2009 годы по данным Государственной службы туризма и курортов Украины.

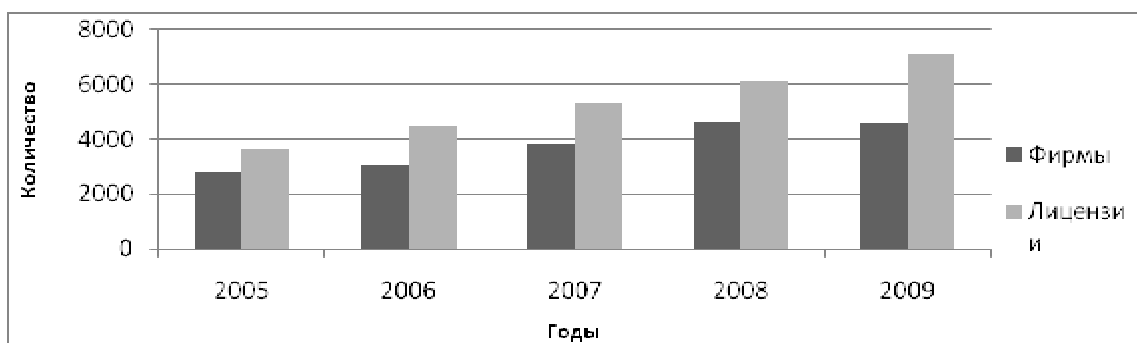


Рисунок 1 – Динамика роста количества услуг и выданных лицензий

Два кризисных года все-таки скорректировали предпочтения украинских туристов, частично переориентировав их внутрь страны. По данным Государственной службы туризма и курортов, в 2009 году только внутренний туризм остался на уровне 2008 года, в то время как выездной туристический поток снизился. Для того чтобы удержать клиентов, туристические компании стараются разработать новые схемы, предложить новые услуги и расширить пакет предложений согласно вкусам и требованиям потребителей. Интерес для туристических компаний представляет то, что часть спроса переориентировалась внутрь страны, где еще существует пространство для работы турфирм. На передний план выходит разнообразие туристических предложений и оптимальная сба-

лансированность пакета услуг – это то, что может привлечь потребителей в условиях ожесточившейся конкуренции.

Выводы. В статье проанализирована деятельность туристических компаний и туристического рынка Украины в целом за 2003-2009 годы. Здесь можно выделить следующие тенденции: рост количества лицензий может не совпадать с увеличением количества фирм, фактически предоставляющих туристические услуги; стабильно сохраняется соотношение между туроператорами и турагентами на рынке – 30% на 70%; в результате кризиса спрос отчасти переориентировался внутрь страны; турфирмы пытаются разнообразить свои предложения для максимального удовлетворения спроса в условиях кризиса и конкуренции. Таким образом, проблема была рассмотрена и изучена, однако полноценный анализ сделать сложно в виду дефицита достоверной статистической информации и сложности комплексного изучения столь широкой области, зависящей от многих факторов.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Шевченко А., Грицай О. Бизнес на отдыхе. Обзор рынка туристических услуг // Новый понедельник. – 2004. – №19.

2. Информационный портал «Международная маркетинговая группа». Обзор рынка туристических услуг Украины [Электронный ресурс]. – 2008. – Режим доступа: <http://www.marketing-ua.com/articles.php?articleId=1025>.

3. Информационный сайт «Туристическая фирма «САМ»» [Электронный ресурс]. – 2010. – Режим доступа: <http://www.sam.ua/>.

4. Портал гостиничного бизнеса. Обзор рынка туристических услуг Украины [Электронный ресурс]. – 2009. – Режим доступа: [http://prohotelia.com.ua/2010/03/tourism\\_ukraine\\_st/](http://prohotelia.com.ua/2010/03/tourism_ukraine_st/).

5. Довідка про роботу туроператорів та турагентів. Державна служба туризму і курортів України [Электронный ресурс]. – 2009. – Режим доступа: <http://www.tourism.gov.ua/publ.aspx?id=2024>.

**Витковская Я.В.,**  
студентка ОРИГУ НАГУ  
при Президенте Украины  
Руководитель - доц. Котова Н.О.

### **Особенности проектного финансирования в строительстве жилых комплексов**

Постановка проблемы: Инвестиционное кредитование в Украине существует с конца 90-х гг., однако раньше этот банковский продукт предполагал участие финансовых учреждений лишь в кредитовании дорогостоящего оборудования для компаний. С развитием рыночных отношений в банковских учреждениях появился отдельный продукт «проектное финансирование», который представлен по классическим методикам мировых банков. Всплеск интереса к инвестиционным ссудам вызван приходом на наш рынок иностранных банков, специализирующихся на проектном финансировании. Именно в проектном финансировании это является главной проблемой, а также общим ростом капитализации украинской банковской системы, доступом финучреждений к длительным деньгам.

Анализ исследований рынка проектного финансирования. Исследование проблем и разработкой путей усовершенствования украинского рынка на предоставление услуг проектного финансирования посвящены работы ученых, таких как Г. Бардиш [1], Т. Куриленко[2]. На наш взгляд недостаточно исследован инвестиционный рынок и тенденции развития проектного финансирования в Украине.

Целью данного исследования является изучение особенностей проектного финансирования, а также его развития за счет высокого уровня рисков, связанных с получением достоверных и качественных оценок экономической эффективности инвестиционных проектов, а также использование необходимых преимуществ проектной формы финансирования.

Изложение основного материала. В качестве методов финансирования инвестиционных проектов могут рассматриваться: самофинансирование, акционирование, кредитное финансирование, лизинг, бюджетное финансирование, смешанное финансирование, проектное финансирование.

Проектное финансирование становится все более востребованным и необходимым в Украине и поэтому возможность потенциального применения проектного финансирования существенна для развития украинских компаний, а в конечном счете, и для развития экономики страны. Развитие проектного финансирования в Украине обусловлено стремительным развитием отраслевой экономики, напрямую связанных со строительством жилой и коммерческой недвижимости, а также с развитием инфраструктуры для производства товаров народного потребления.

Безусловно, проектное финансирование более рискованно, чем текущее финансирование. При этом среди основных рисков [4] выделяют экономические, политические, юридические, дополнительные.



Таблица - Преимущества и недостатки проектного финансирования

Преимущества	Недостатки
Возможность привлечения объемов инвестиционных ресурсов существенно превышающих наличные активы соискателя инвестиций;	Повышенный процент интереса инвестора и значительные комиссионные за оценку проекта и организацию финансирования;
Реализация "start up проектов";	Высокие затраты на предпроектные работы;
Снижение проектных рисков и их распределение между несколькими участниками проекта;	Дополнительные ставки интереса инвестора, компенсирующее проектные и страховые риски;
Отсутствие жестких требований к финансовому состоянию компании-заемщика;	Длительный период рассмотрения заявки самого проекта;
Возможность минимизации страховых рисков	Жесткий контроль со стороны инвесторов, кредиторов на всех стадиях инвестиционного процесса;

Согласно принципам проектного финансирования, стороны, предоставляющие необходимый капитал, прежде всего оценивают способность проекта стабильно генерировать денежные потоки. Именно эти потоки становятся источником средств для обслуживания и возврата долга и выплаты дохода на капитал, инвестированный в проект.

Таким образом, в проектном финансировании гарантией для поставщика капитала выступает экономический эффект от реализации проекта. Активы также могут обеспечивать поддержку, хотя зачастую их размер несопоставим в принципе со стоимостью проекта.

Выводы: Возможность привлечения финансирования в проект зависит от того, насколько его управляющим удастся убедить инвесторов в том, что риски проекта максимально снижены.

Сегодня проектное финансирование получает все большее распространение в отечественной бизнес-среде, дает возможность привлечь финансы и повысить прозрачность, поскольку соответствует современным украинским реалиям.

Однако существует перспективы развития данного направления в ближайшие 5-10 лет, и возможно будут предложения для создания и принятия на уровне государства соответствующих законодательных актов, которые защитят интересы кредиторов и инвесторов в проектном финансировании, а также упростят механизм получения данного финансирования.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Бардыш Г. О. Проектное финансирование : Учебник. -Львов: НБУ, 2006.-463 с.
2. Куриленко Т. П. Проектное финансирование: Учебник.- К: Кондор, 2006.-208 с.
3. <http://www.nbu.com/services/corporate/projectfin.php>
4. [www.prostobiz.com.ua](http://www.prostobiz.com.ua)

**Сафонов С.С.**, студент

ОРИГУ НАГУ

при Президенте Украины

Руководитель – проф. Капитанов В.П.

### **Осмотр современногорынка программных продуктов для управления проектами**

Постановка проблемы. Сегодня большинство открываемых предприятий действуют исключительно благодаря интуиции их владельцев и руководителей. Многие из них отказываются от применения программных продуктов для управления проектами, прежде всего, в связи с незнанием основных лидеров рынка и высокой стоимостью лицензий рекламируемых программ.

Анализ рынка. Были выбраны мировые представители данных продуктов: Microsoft, ProjectExpert, а также рекламирующие себя в сети интернет: QPR, SuperOfficeCRM, LeaderTask.

Целью данного исследования является освещение будущим проектным менеджерам наиболее выгодного по функциональности и стоимости продукта для ведения проектной деятельности при ограниченном начальном бюджете.

Изложение основного материала. Прежде всего, был проведен поиск продуктов, предлагающих возможности управления проектами. Затем выборка сократилась при оценке доступности к получению демонстрационных версий.

Первым в списке рассмотрен Microsoft Project 2010 Beta, предлагаемый к открытой загрузке всеми желающими с возможностью получения лицензионного ключа. Как и предыдущий Project 2007, программа осталась очень удобной и показательной в использовании, к известной функциональности были добавлены много изменений в лучшую сторону. При использовании недовольства не вызвала.

Следующей в списке стала широко известная Project Expert 7 Professional. Программа обладает всем необходимым функционалом для управления проектами: их планированием, отслеживанием во времени, аналитикой. Полный перечень предоставлен на официальном сайте. Первым, что бросилось в глаза – высокая стоимость (27 тыс. грн.) для несетевого использования. Максимальное количество рабочих станций – 20. То есть, для только открывшегося предприятия данный продукт вряд ли станет привлекательным.

Система SuperOffice CRM является разработкой норвежской корпорации SuperOffice ASA, одного из ключевых игроков на мировом CRM-рынке, которая работает на нем более 10 лет. Количество компаний-клиентов корпорации по миру превышает 11 тыс., среди них такие имена, как Aegon Insurances, BMW, Volvo Trucks, Group4Falck, Hydro, Akzo Nobel, Xerox, Telenor, Toshiba, ABN AMRO Alfred Berg. С точки зрения функциональности система представляет собой зрелое корпоративное решение, обладающее всеми возможностями западной CRM-системы своего уровня. Среди преимуществ системы – возможности подключения дополнительных модулей, гибкость в настройке и масштабируемость, легкость использования и максимальная дружелюбность для

пользователя, высокая скорость и адаптивная методология внедрения и т. д. Согласно отчету крупной исследовательской компании ACNielsen, 86% компаний, использующих SuperOffice CRM, говорят, что их ожидания от системы оправдались – а это один из самых высоких показателей в отрасли. К сожалению, информации о стоимости на сайте не предоставлено, однако отзывы мировых компаний дают значительный перевес в выбор данного продукта.

QPR ProcessGuide - система управления бизнес-процессами предприятия. QPR ProcessGuide поддерживает все элементы управления бизнес-процессами - от моделирования и документирования до поиска «узких мест», последующей модификации и улучшения. Моделирование бизнес-процессов, анализ текущего состояния бизнес-процессов и их дальнейшая оптимизация необходимы для развития Вашего предприятия.

Выявленными недостатками оказались слишком большая привязанность к другим продуктам QPR, ограничение функционала в демо-версии.

Преимуществами – быстрая возможность получить демо-версию на 2 недели, наглядность показанных бизнес-процессов, доступ на демо-сервер в сети Интернет.

Открытая стоимость данного модуля составляет 345 евро, возможно наличие скрытых затрат. К использованию в отечественном бизнесе и управлении проектами не рекомендуется.

Последним продуктом в данной выборке стал продукт от LeaderTask. Это довольно простая программа, представляющая из себя прежде всего CRM-систему. Ее возможности, прежде всего, ориентированы на небольшой офис, компанию и представляют из себя специализированный органайзер. Для проектных менеджеров, которые привыкли лично контролировать выполнение всех задач, серьезных проектов здесь не составить, но в целом программа удовлетворяет изначальным требованиям – стоимость одной лицензии составляет 2000 рублей (580 гривен). Как дополнительное средство управления сотрудниками – отличный вариант.

Выводы. В статье проанализированы программные продукты, позиционированные как средства для управления проектами. Анализ позволяет сделать вывод, что широко известные программные средства – Microsoft Project 2010 Beta и Super Office CRM, а также новичок в этом деле – LeaderTask являются лучшими вариантами для управления проектами, прежде всего, в связи с высокими функциональными возможностями, удобством и низкой стоимостью.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. <http://www.microsoft.com/project/2010/en/us/default.aspx>
2. <http://www.projectexpert.com.ua/>
3. <http://www.superoffice.no/>
4. <http://qpronline.ru/products/pg/index.php>
5. <http://www.leadercommand.ru/content/view/15/76/>

Свекла К.А.,  
студент ОГЭУ

Руководитель – проф. Кравченко В.А.

### Управление командой проекта

В последние годы работа в команде и с командой имела большое значение почти во всех областях сотрудничества как в экономике, так и в так называемых некоммерческих отраслях. При этом понятие «команда» на практике нередко используется в переносном или девальвированном значении.

Что понимается под командой? Два человека — это уже команда? А двадцать? Итак, что же является решающим критерием при ответе на вопрос, можно ли в том или ином случае говорить о команде? Прежде чем говорить о работе в команде, нам нужно выяснить, что, собственно говоря, следует понимать под понятием «команда».

Можно принять следующую дефиницию командной работы: совместная целенаправленная работа от двух до восьми специалистов, решающих определенную общую комплексную задачу, проблему или реализующих совместный проект на основе интеграции знаний в различных профессиональных областях по правилам, выработанным сообща.

Примерами команды могут служить:

- операционная команда: хирург, операционная сестра, анестезиолог;
- футбольная команда: нападающий, защитник, игрок средней линии, голкипер;
- проектная команда: сотрудники лаборатории, отдела сбыта, конструкторского отдела, планирования производства, контроля качества;
- команда школы: учитель, социальный педагог, врач.

Сотрудники, которые эпизодически встречаются в частном порядке, так как испытывают потребность в неформальном общении, признании или в досуге, организуемом неофициально, образуют группу, но не команду, поскольку их встречам недостает регулярности и взаимных обязательств.

Преимущества командной работы касаются всех участников. При удачном и согласованном распределении заданий и четкой организации командная работа приносит пользу, которая не ограничивается оптимальной реализацией непосредственной задачи. Тайное желание отдельных лиц извлечь из команды выгоду, заставляя других работать вместо себя, подрывает любую командную работу.

Понятие «команда» используется порой как заявление о намерениях или для усиления собственного мнения, например, когда директор школы провозглашает: «Я и моя команда считаем...», а на самом деле эта «команда» состоит из тридцати—сорока коллег, можно считать, что в основе такого высказывания лежит стремление к доверительным отношениям или прокламация кооперативного стиля управления, но вряд ли реальная командная работа.

Управление проектом – это достижение целей проекта при соблюдении установленных ограничений на его продолжительность и сроки завершения,

стоимость и бюджет проекта, качества выполненных работ и спецификаций требований к результатам. Управление проектом включает в себя следующие направления работы:

- 1)определение сферы деятельности и целей;
- 2)управление временем;
- 3)управление финансами;
- 4)управление качеством;
- 5)управление коммуникациями;
- 6)управление человеческими ресурсами;
- 7)управление снабжением и поставками;
- 8)управление рисками.

Для управления любым проектом на период его осуществления создается специфическая временная организационная структура, возглавляемая руководителем проекта.

По форме команда проекта отражает существующую организационную структуру управления проектом, разделение функций, обязанностей и ответственности за принимаемые решения в процессе его реализации. На верхнем уровне структуры находится менеджер проекта, а на нижних – исполнители, отделы и специалисты, отвечающие за отдельные функциональные сферы.

В бизнесе возникает большое количество ситуаций, которые требуют от сотрудников работы в команде. Чтобы выполнить проект, каждый член команды привносит в нее специальные навыки и знания. Совместная работа может стать для сотрудников либо хорошим, либо плохим опытом. Хороший опыт обычно ведет к успешному проекту, при этом плохой опыт, приведший к успешному проекту, может вызвать осложнения в будущей командной работе.

В большинстве обстоятельств, команды ежегодно могут работать над несколькими проектами. Члены одной команды могут переходить в другие команды, но в целом, команда не поменяется. Создание постоянной команды, кроме знаний всех аспектов проекта, которым будет заниматься команда, требует наличие еще нескольких навыков. Управление командой – это не легкая задача, но при наличии терпения, лидеры смогут добиться от каждого члена команды полной отдачи.

Очень важно, чтобы лидер команды умел эффективно слушать. Лидер команды должен встречаться с командой и индивидуально определять, кто лучше всего подойдет для соответствующей части проекта. Очень важно принимать такие решения, основываясь на результатах работы того или иного члена команды в прошлом, других проектах, над которыми они работали, и на том, что за работника каждый из себя представляет. Поручая часть проекта, требующую оперативного выполнения, члену команды, который очень щепетилен и медленно работает, лидер поступит опрометчиво. Назначайте задачи сотрудникам, которые могут выполнить их в рамках поставленных сроков и соблюдать аккуратность в работе.

Глуховецька С.О., студентка  
ОРІДУ НАДУ  
при Президентові України  
Керівник – ст. викл. Пеклун К.В.

### Сучасні тенденції в підготовці та оцінці персоналу

Постановка проблеми. В сучасних ринкових умовах у підприємців та управлінців все частіше виникає потреба в кваліфікованому персоналі, праці орієнтованій під процеси організації. Існує необхідність створення систем та методик, спрямованих на підготовку персоналу, підвищення кваліфікації професіоналів, оцінювання та тренінг робітників організацій з точки зору процесного підходу.

Аналіз досліджень ринку послуг підготовки персоналу. На даний момент в Україні існує безліч центрів підготовки персоналу по вузько спрямованим кваліфікаціям, напрямам діяльності (як то ЦПП «Приріст-Академія», агентство, яке займається освітньою діяльністю по підвищенню кваліфікації персоналу українських підприємств в сфері менеджменту). Проте, серед агентств немає такого, яке б працювало з персоналом, оцінювало його працю, здійснювало спеціальну підготовку, орієнтовану на працю в команді, яка формується під проект та конкретні процеси.

Метою цього дослідження є висвітлення сучасних тенденцій та представлення послуг підготовки персоналу на ринку України. Розподіл аналітичних матеріалів за особливостями їх специфіки, ідентифікація ланок ринку, що потребують розвитку. Аналіз організацій, що здійснюють підбір, навчання та оцінку персоналу, яке базується на процесному підході.

Викладення основного матеріалу. На ринку України сьогодні представлена велика кількість організацій та агентств, які пропонують свої послуги в сфері підготовки персоналу різної кваліфікації. Необхідно створити базу, яка б висвітлювала аналітичну інформацію щодо послуг, які пропонуються керівникам підприємств для роботи з персоналом.

На території України зареєстровано близько 500 тренінгових компаній, серед яких лідерами є «Інталев», «АБР» та «MBS». Вони пропонують як спеціалізовані курси та програми за спеціальностями та програми для керівників, так і інтегровані семінари для особистісного росту з орієнтацією на професійну діяльність.

За підсумками 2009 року в порівнянні з 2008 можна сказати, що в 2008 році бюджети, які компанії виділяли на освітні послуги персоналу скоротилися на 80-90%. В 2010 році ціни на тренінги скоротилися в 4 рази, тренінгові компанії збільшили кількість безкоштовних семінарів, почали проводити програми післятренінгової підтримки персоналу, навчають цьому співробітників компаній-клієнтів. Цікаво, що в 2008 році велику частку бюджетів на навчання компанії виділяли на тренінги рядового персоналу (торгових представників, менеджерів продаж, співробітників по роботі з клієнтами) і менеджерів середньої ланки.

Найчастіше в 2008 році тренінги замовляли компанії, які працювали в зростаючих сферах української економіки: будівництві, страхуванні, виробництві і продажі продуктів харчування, побутової техніки, меблів, автомобілів, мобільного зв'язку, металургії, туризмі. Найбільш очікуваними були тренінги таких тематик як: продажі, переговори, взаємовідносини з клієнтами, тайм-менеджмент, ораторське мистецтво, тренінги по створенню команд, основи менеджменту. На початку 2009 року (лютий-квітень) був пік популярності тренінгів двох напрямів: засоби повернення прострочених дебіторських заборгованостей та оптимізація системи оподаткування підприємств. В 2010 році не прогнозують суттєвих змін в структурі тренінгового ринку, він зросте у порівнянні з 2009 роком не більше як на 10-20%.

Оглядаючи український ринок рекрутингових агентств, які надають послуги підбору персоналу для конкретних програм та організацій, зробимо аналіз по місту Одесі.

«PRIME рекрутингова компанія», що надає професіональні послуги в сфері пошуку і підбору кваліфікованого персоналу; консалтингу в питаннях управління персоналом, освітніх програм. Компанія працює з 2006 року.

ІІІ "СЖС УКРАЇНА" надає послуги підбору топ-менеджерів, менеджерів середньої ланки, спеціалістів різноманітних напрямів, в тому числі вузькоспеціалізованих сферах промислового та аграрного сектору, будівництва, торгівлі та послуг, банківських послуг, страхування, медицини, фінансової, економічної, рекламної діяльності, тощо. Компанія зареєстрована в Одесі 26 червня 1992 року.

«Перші по послугам. Агентство підбору персоналу» займається пошуком, підбором, навчанням та працевлаштуванням домашнього персоналу й офісних та адміністративних робітників будь-якого рівня і професіоналів рідких спеціальностей.

«HR invest - РЕКРУТИНГОВА КОМПАНІЯ HR-школа» пропонує професіональне навчання для менеджерів по персоналу різного рівня.

Мережа курсів професій розвинута по всій Україні та пропонує різноманітний спектр послуг від уроків дизайну до навчання барменів.

Висновки. У тезах розглянуто сучасний ринок освітніх послуг та послуг працевлаштування для персоналу компаній, проектних команд та кваліфікованих кадрів. Він досить розвинутий і пропонує безліч варіантів для професіоналів, які бажають підвищити свій кваліфікаційний рівень, підприємців, які звертаються до спеціалізованих організацій в питаннях управління персоналом. Внаслідок аналізу цього ринку вдалося виявити, що в представленні цих послуг немає орієнтації на специфічні процеси організацій. Для того, щоб запропонувати на ринку необхідний спектр послуг треба приділити увагу вивченню ринку послуг підготовки персоналу. При всій різноманітності організацій з рекрутингу не існує такої, яка б запропонувала послуги не тільки з навчання та працевлаштування, а й з оцінювання персоналу компанії з точки зору процесного підходу.

**Ханцис М.В.**, студент  
ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник – доц. Котова Н.О.

## **Сучасні тенденції ринку м'ясних та м'ясомістких консервів в Україні**

Постановка проблеми. В сучасних умовах освоєння, вивчення та стимулювання розвитку ринку м'ясних та м'ясомістких консервів необхідною умовою зміцнення вітчизняного харчового сектору та сільського господарства слід вважати підвищення довіри до нього з боку споживачів та інвесторів, зміцнення його ролі в розвитку всіх галузей економіки України. Тому слід приділяти увагу освоєнню ринку, вивченню споживацьких інтересів та можливості активного розвитку.

Аналіз досліджень ринку м'ясних та м'ясомістких консервів. Аналіз проводився на основі даних, взятих з таких джерел як європейська компанія «Euromonitor International» [2], АПН (Агентство Промислових Новин) [1] та ін.

Метою цього дослідження є висвітлення сучасних тенденцій та динаміки розвитку ринку м'ясних та м'ясомістких консервів в Україні. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: проаналізувати динаміку об'єму ринку, імпорту та експорту продукції; проаналізувати основні проблеми галузі.

Викладення основного матеріалу. На сьогодні український ринок м'ясних та м'ясомістких консервів, не дивлячись на скорочення об'ємів, викликане впливом світової фінансової кризи, ненасичений та знаходиться на стадії розвитку. Головною проблемою цього ринку є дефіцит сировини і, як наслідок, випуск великої кількості неякісної продукції. Враховуючи скорочення поголів'я худоби в Україні, ця проблема в подальшому буде загострюватися.

Тому виробники м'ясних та м'ясомістких консервів, які хочуть залишитися на цьому ринку, повинні починати працювати разом з сільгоспвиробниками над питаннями підвищення ефективності виробництва м'ясної сировини, щоб забезпечити себе якісною сировиною в необхідних об'ємах. Найбільш ефективним способом вирішити цю проблему є вибудовування вертикально-інтегрованих компаній. Основні фактори, що впливають на розвиток ринку м'ясних та м'ясомістких консервів в Україні та визначають тенденції ринку:

- скорочення об'ємів виробництва у зв'язку з загостренням проблеми сировини;
- масштабне використання дешевого імпортного м'яса;
- зростання цін на енергоносії, добавки, упаковку та інші складові виробництва;
- зниження споживання м'ясоконсервних виробів у зв'язку зі зниженням купівельної спроможності населення;
- зниження якісних і смакових показників;
- зниження об'ємів імпорту, експорту.



Що стосується структури виробництва, то аналітики прогнозують подальше укрупнення бізнесу за рахунок виходу невеликих локальних виробників, які не зможуть конкурувати з крупними операторами ані по якості, ані по ціні, ані по маркетинговій активності.

Тому виробники, які прагнуть тримати якість своєї продукції та не хочуть втратити в рентабельності, вже сьогодні повинні уважно працювати над оптимізацією затрат.

Якщо говорити про те, за рахунок чого українські виробники можуть зберегти рентабельність та конкурентоспроможність на ринку, то ми можемо спостерігати наступні тенденції:

1) оснащення виробництва більш технологічним та менш енергоємним устаткуванням;

2) розширення асортименту продукції за рахунок збільшення частки м'ясо-рослинних консервів та готових страв із м'ясом;

3) створення вертикально інтегрованих холдингів для того щоб підтримувати високу рентабельність, а також контролювати якість продукції на всіх етапах її виробництва;

4) змінення роздрібних мереж на «точки» на ринках, а також налагодження власних мереж збуту.

Висновки. Найближчі два-три роки на українському ринку м'ясної консервації остаточно сформується група лідерів, головним завданням, яких буде як позиційна конкуренція один з одним, так і оборона від натиску закордонних конкурентів. Лідерами на ринку України в умовах членства в ВТО зможуть бути тільки ті виробники, які створять сильний бренд зі своїм колом лояльних споживачів, сформуують сильну мережу дистрибуції та будуть займатися модернізацією виробництва. Дрібні цехи, які продають небрендову продукцію, також зможуть працювати – але, на дуже обмеженій частині ринку, скоріше всього, на локальних ринках і в невеликих містах.

## ЛІТЕРАТУРА

- 1) <http://www.apn-ua.com/>
- 2) <http://www.euromonitor.com/>
- 3) <http://news.finance.ua/ru/orgsrc/~1/6/4577/110155>

Дрібноход О.О., студентка  
ОРІДУ НАДУ  
при Президентові України  
Керівник - проф.. Капітанов В.П.

## **Тенденції розвитку ринку металопластикових вікон в Україні**

Постановка проблеми. В сучасних умовах жорсткої конкуренції важливо швидко реагувати на зміни бажань наших споживачів, щоб залишатися прибутковим підприємством. Тому вважається, що було б коректно розглянути перспективу розвитку ринку металопластикових вікон.

Аналіз досліджень ринку депозитів. Дослідженням проблем займаються самі підприємства такі як «ДОБРО ПЛАСТ» та «НАЙС» та інші, так як їм вигідно бути на один крок вперед від свого конкурента.

Метою цього дослідження є висвітлення тенденцій розвитку ринку металопластикових вікон в Україні. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні завдання: проаналізувати динаміку продаж та потреб ринку, проаналізувати динаміку цін (ріст чи падіння), а також розглянути особливості металопластикового ринку в Україні.

Викладення основного матеріалу. З кінця 2008 року і весь 2009 рік ринок металопластикових вікон був у стані кризи, так як зупинилися будівництва, а це були найбільші споживачі. Але уже зараз ситуація на цьому ринку змінилася і спостерігається ріст об'ємів виробництва. Ціни на продукцію постійно знижуються тому, що постійно виростає кількість конкурентів. Можна сказати, що з ростом кількості конкурентів буде збільшуватися якість і різноманітність вікон.

На сьогодні в Україні нараховують кілька тисяч дрібних та середніх фірм, які випускають металопластикові вікна. За останні роки чимало вітчизняних виробників віконної продукції вклали багато коштів у технічне оснащення виробництва, посилили контроль за якістю комплектуючих виробів та монтажних робіт.

Водночас вдавана простота виробництва приваблює нових виробників, які у гонитві за прибутками налагоджують її випуск на застарілому обладнанні із залученням некваліфікованого персоналу, без технічної документації. Це призводить до виникнення проблем у споживачів при купівлі вікон, дискредитує у їхніх очах саму ідею встановлення сучасних вікон та працю багатьох чесних виробників. Система сертифікації продукції в Україні створює певні бар'єри на шляху недобросовісної продукції, але поки що ще нездатна надійно захистити ринок від неякісної продукції [3].

В найближчому майбутньому можливо буде спостерігатися насичення ринку так, як заміна старих вікон близька до насичення. При цьому металопластикова продукція розрахована на тривалий строк експлуатації і майже не схильна до зміни модних тенденцій.

Не за горами той час, коли ринок металопластика в Україні "скінчиться", Що вже відбулося в Німеччині та інших розвинених країнах. Крім того, вже

сьогодні через невисокий поріг входження в цей бізнес з'явилося безліч конкурентів, не тільки великих, але і дрібних. Останні, до речі, спільно "з'їдають" чималу частину "загального пирога". Вважаю, що сьогодні ринок металопластику - в основному спадок дрібних фірм. У нас же накладні витрати вище, рентабельність постійно падає. Раніше ми заробляли на маржі, а зараз змушені заробляти на об'ємі продажів. На ринку алюмінієвих конструкцій ситуація інша. Вікна з алюмінію середня фірма виробляти ще якось може, але фасади, світлопрозорі дахи, зимові сади та інші складні конструкції - не в змозі. Необхідні дорога спеціалізована техніка, кваліфіковані конструктори і професійний монтаж. На відміну від ринку металопластика, конкурентів тут менше, "гаражників" майже немає, ринок швидко зростає. Тому, нарощуючи обороти по металопластику, "Паритет" все-таки робить ставку на алюміній .

Висновки. Взагалі, я вважаю, що ринок металопластикових вікон буде розвиватися до тих пір, поки в нашій країні буде продовжуватися будівництво будинків. Адже цей факт залишить на ринку тільки найсильніших – тих, хто зможе задовольняти великі об'єми, а також тих, хто зможе втілювати модні світові інновації в реальність.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. <http://fasadinfo.com/articles/market/646>
2. <http://www.business.ua/i567/a20215>
3. [http://consumerinfo.org.ua/must\\_know/quality/detail.php?ID=5507](http://consumerinfo.org.ua/must_know/quality/detail.php?ID=5507)

Халус І.В., студентка  
ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник – професор Капітанов В. П.

### Проблеми виробництва молока в Україні

Постановка проблеми. Ситуація в молочній галузі незадовільна, а в більшості регіонів – кризова. Наслідком цього, стало скорочення поголів'я молочної худоби, зниження її продуктивності, зменшення обсягів надходження молока на переробні підприємства. У важкому стані знаходиться і значна частина переробних підприємств, які не використовують повною мірою потужності для виробництва молочної продукції через відсутність сировини, інфраструктури збуту та низької купівельної спроможності населення.

Аналіз досліджень ринку молока в Україні. Питанням розвитку молочного скотарства і виробництва молока присвячено ряд наукових праць вчених економістів-аграрників: Бойка В.І., Березівського П.С., Ільчука М.М., Камілової С.Р., та інших учених. Разом з тим потребують подальшого дослідження питання щодо розвитку молочної галузі, шляхів відтворення поголів'я, концентрації виробництва та його міжгалузевої інтеграції в сучасних ринкових умовах.

Метою цього дослідження є висвітлення сучасних проблем виробництва молока в Україні. Необхідно проаналізувати реальне становище в галузі, динаміку її розвитку, проблеми, які існують.

Викладення основного матеріалу. Молочна галузь України в останні роки стрімко розвивалася. Незважаючи на скорочення обсягів виробництва молока як сировини, виробництво більшості видів молочних продуктів помітно збільшилася. Споживачі України відзначають появу на прилавках нових брендів молочної продукції. Де беруть молоко українські виробники молочної продукції, якщо дійних корів в Україні за останні 19 років практично винищили?

У 2008 році виробництво молока склало 11761,3 тис. т, що на 4,1% менше ніж за 2007 р, а у 2009 - 11603 тис. т молока, що на 1,34% менше ніж у 2008р. Спостерігається постійна тенденція до зниження обсягів виробництва молока. Що ж стало причиною такої динаміки?

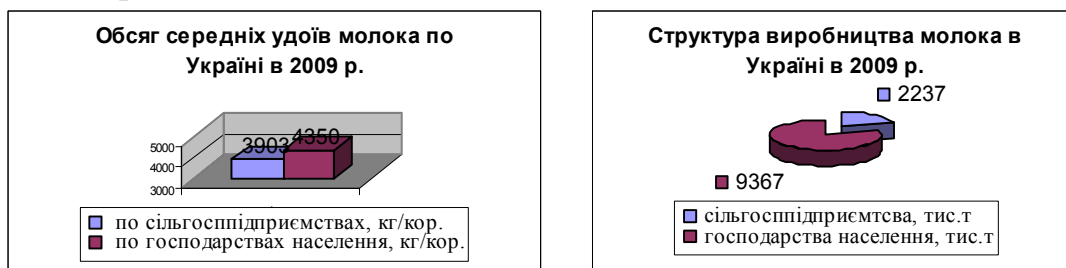


Рисунок 1 - Структура виробництва молока в Україні

За 2008-2009 рр. поголів'я корів скоротилося на 6% і становить лише близько 2965 тис. голів. Порівнюючи 2009 р. з 1991р. - загальне поголів'я корів на Україні скоротилося майже на 88%: з 24,6 млн. до 3 млн. голів (в

сільгосп підприємствах - 624 тис. голів, а в господарствах населення - 2295 тис. голів) з різних причин (рис. 2).

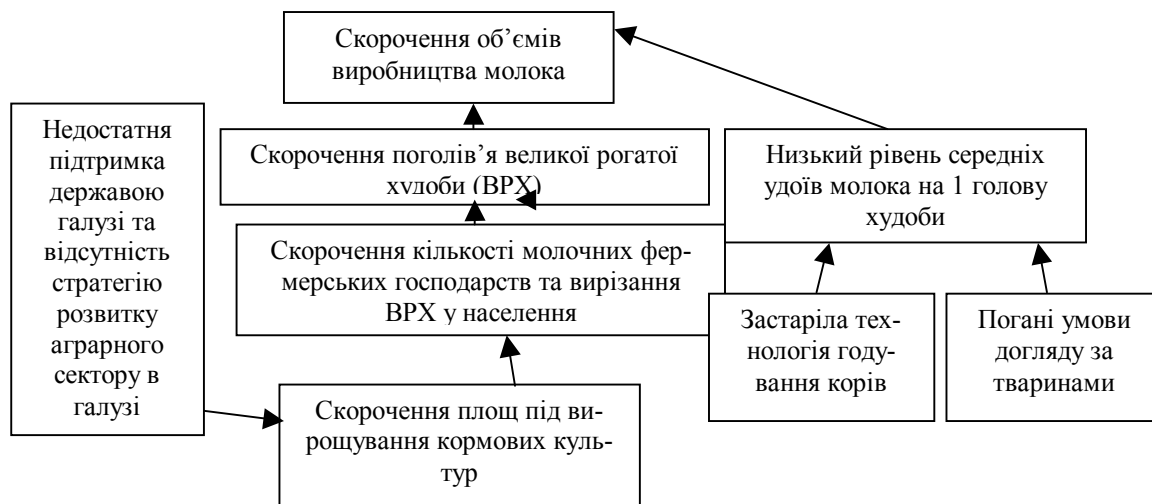


Рисунок 2 - Аналіз причинно-наслідкових зв'язків скорочення виробництва молока в Україні

Причинами скорочення виробництва молока також є низька продуктивність праці тваринників, погані умови утримання худоби та низький обсяг виробництва молока з одиниці корму внаслідок його (корму) не високої якості. Так, в Україні з 1 кг корму отримують 0,75 л молока, у той час як, наприклад, в Ізраїлі 1,5 л молока.

Висновки. Дослідження виробництва молока показують, що в Україні з кожним роком виробництво цього важливого продукту скорочується з різних причин, але молочних продуктів менше не стає, навпаки номенклатура і асортимент продукції все ширший. Де ж беруть сировину виробники? Це проблема галузі, яку треба вирішувати шляхом створення нових ефективних фермерських комплексів, відновлювати традиції молочної держави, тому що це економічно вигідно і соціально необхідно.

## ЛІТЕРАТУРА

1. <http://www.infagro.com.ua/ru/Articles/5/>
2. [http://ukrapk.com/news/ua/v\\_ukraine\\_stremitelno\\_sokraschaetsja\\_proizvodstvo\\_moloka.html](http://ukrapk.com/news/ua/v_ukraine_stremitelno_sokraschaetsja_proizvodstvo_moloka.html)
3. <http://www.consumer.in.ua/v-ukraine-ne-xvataet-moloka-no-molochnyx-produktov-menshe-ne-stantov/>

**Титова М.В.**,  
студентка ОНМУ

Руководитель - д.т.н, проф. Капитанов В.П.

### **Управление персоналом в условиях кризиса**

Любой кризис представляет собой угрозу выживания предприятия.

Как выглядит кризис персонала? В отношении персонала, как правило, проводится единственное мероприятие – сокращение штата с целью уменьшения затрат на персонал. Однако все признают ценность и важность собственно человеческого ресурса и значимость его вклада в успех деятельности организации. С другой стороны, практика показывает, что часто, когда организация находится в тяжелых условиях финансовой нестабильности, вопросы управления персоналом в системе приоритетов выбора действующих антикризисных механизмов уходят на последние места. В особенности страдают вопросы контроля над системой управления персоналом.

Выделяют ряд наиболее часто встречающихся проблем в системе управления человеческими ресурсами: низкая производительность труда; высокая текучесть кадров; дефицит квалифицированного персонала; уход сотрудников из компании; отсутствие четкого, рационального распределения функций между работниками, дублирование работ; избыточная численность персонала, несоответствие его квалификационной структуры потребностям предприятия; отсутствие мотивации персонала; отсутствие инициативы работников; напряженная эмоциональная атмосфера в коллективе, связанная с критической массой демотивирующих факторов на предприятии и высоким числом конфликтных ситуаций [1, с.6].

Такое количество вопросов, связанных с человеческими ресурсами, ставит необходимость включения в антикризисную стратегию программы совершенствования системы управления персоналом.

Общеизвестна триада, определяющая ныне успех в бизнесе – «люди-продукт-прибыль». Стабильность бизнеса, прочность позиции фирмы или предприятия на рынке, его финансов обеспечивают, прежде всего, люди. Кадровая политика в обычных условиях ориентирована, как правило, на развитие. Ее идеологическим кредо чаще всего бывает стратегия опережения конкурентов, лидерство в отрасли, инновационная культура организации. В условиях кризиса кадровая политика вынужденно трансформируется. Особенности ее реализации связаны с ограниченностью финансовых средств, неизбежностью организационных мер, связанных со свертыванием ряда программ социального развития и сокращением численности персонала, повышенной социально-психологической напряженностью в коллективе.

В связи с этим ставятся следующие задачи кадровой политики в условиях кризиса:

- выживание с наименьшими потерями кадрового потенциала и обеспечение максимально возможной социальной защиты персонала;

- формирование команды адаптивных менеджеров, способных разработать и реализовать программу выживания и развития предприятия;
- сохранение ядра кадрового потенциала организации, т.е менеджеров, специалистов и рабочих кадров, представляющих особую ценность для предприятия;
- реструктуризация кадрового потенциала предприятия;
- снижение социально-психологической напряженности в коллективе;
- обеспечение социальной защиты и трудоустройства высвобождаемых работников;
- формирование антикризисной команды [2, с.21].

Основная цель руководителя предприятия в кризисных условиях – не довести неплатежеспособное предприятие до процедуры банкротства; обеспечить его выживание и развитие.

В этих условиях важно выделить людей, готовых сотрудничать при разработке и реализации программы оздоровления предприятия. Они-то и составляют антикризисную команду руководителя. Управленческая антикризисная команда – это не отдельное подразделение или неформальное образование. Под условным названием «антикризисная команда» следует понимать определенный состав менеджеров и специалистов, объединенных единой целью и общими интересами, связанными с выживанием и развитием предприятия [3, с.16].

Таким образом, в условиях рыночной экономики конкурентоспособность предприятия определяется тем, насколько мобильно оно реагирует на любое изменение внешней по отношению к нему среды, насколько чутко улавливает изменения потребностей рынка, насколько оно готово к постоянным изменениям. В этих условиях требуется принципиально новый тип работника: высококвалифицированный, инициативный, склонный к инновациям, готовый самостоятельно принимать решения и нести за них ответственность, привязывающий свои личные цели к целям предприятия, на котором он работает, ориентированный на долгосрочное сотрудничество.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Грязнова А.Г. Антикризисный менеджмент.- М., 1999
2. Ермаков В.В. Менеджмент организации в условиях кризиса.- М., 2000
3. Ряховская А.Н. Антикризисное управление предприятиями.- М., 2000

**Красота А.Н.**, студент  
ОНМУ ПДО УП

Руководитель – доц., к.е.н. Болдырева Т.В.

### **Проектный подход к организации молодёжных праздников**

В условиях крупных социально-экономических и политических преобразований, происходящих в последние годы в Украине и мире, возникает необходимость углубленного анализа современного состояния и разработки новых форм организации и управления культурным движением молодёжи. К числу таких инновационных форм относится культурное воспитание молодежи, направленное на использование культурного и оздоровительного потенциала.

Однако, организационно-технологические основы управления развитием системы подобных мероприятий не стали предметом специального исследования ученых и специалистов. За последние 8—10 лет сфера организации корпоративных и иных массовых мероприятий претерпела существенные изменения. За этот период наблюдался процесс интенсивной эволюции рынка. Эти изменения привели к тому, что большинство крупных компаний признало эффективность корпоративных мероприятий, как инструмент решения задач в работе с клиентами и персоналом. Соответственно, возросло среднегодовое количество проводимых мероприятий в рамках одной фирмы. Что, следовательно, увеличило спрос на специалистов по созданию проектов в этой отрасли, которые сегодня вместо громоздкого «организация праздничных мероприятий» все чаще называют свою деятельность звучным английским словосочетанием «Event-managment». Между тем, отсутствие научно-технологических разработок серьезно тормозят развитие новых подходов к организации массовых мероприятий. Это определяет актуальность углубленного анализа современного состояния и разработки принципов организации и управления проведением подобных мероприятий.

Объект исследования — оптимизация подхода к организации молодёжных мероприятий.

Предмет исследования — содержание, формы и методы проведения массовых культурных мероприятий.

Цель исследования заключалась в разработке подхода организации и управления проведением культурных мероприятий молодежи в новых социально-экономических условиях Украины.

По мере углубления в проблематику культурно-досуговой деятельности и погружения в крайне противоречивые условия проведения современных молодёжных праздников, число вопросов постоянно множится, поскольку нельзя забывать о финансовых, управленческих, организационно-методических и других проблемах. При этом важно помнить: праздник для молодёжи — признак действительной заботы общества о будущем нового поколения.

Основные понятия:

Массовыми мероприятиями являются: собрания, митинги, демонстрации, духовно-просветительские собрания, пикетирования, спортивные, культурно-



зрелищные, презентационные, рекламные и иные акции, проводимые в соответствии с действующим законодательством.

Иное массовое мероприятие — спортивное, культурно-массовое, иное зрелищное мероприятие, религиозное мероприятие, проводимые в специально не предназначенных для этой цели местах под открытым небом либо в помещении;

Рассмотрим особенности проектного подхода к организации молодёжных мероприятий на основе проведённого конкурса красоты «Мисс ОНМУ 2010».

Данный проект отличается от ряда типовых мероприятий своей специфичностью, краткосрочностью и социальной направленностью.

Специфика целей проекта:

- особенность процесса координации;
- особенность срока исполнения;
- особенность уникальности проекта.

Специфические характеристики:

- финансовая помощь ректората института;
- финансовая помощь спонсоров проекта;
- частные взносы участников проекта;
- краткосрочность проекта;
- социальная направленность проекта.

Задачи проекта:

- разработка современной стратегии организации и проведения молодёжных праздников как наиболее доступной формы культурно-досуговой деятельности;

- повышение качества и эффективности празднично-досуговой деятельности в системе дополнительного образования молодёжи;

- «вдохновить», повысить уровень образования, привести в состояние творческого умственного подъёма, воодушевить молодёжь;

- раскрыть творческий потенциал одаренной, талантливой молодежи;

Для качественной реализации проекта разрабатывался план действий в проекте, для того, чтобы основные процессы были скоординированы чётко и систематизировано. План включает в себя исполнение и контроль над изменениями, формированием стратегических целей проекта на основании календарного плана.

Ожидаемые результаты реализации массового мероприятия позволят:

- сформировать местное сообщество молодёжи и взрослых;

- повысить статус социального воспитания и дополнительного образования;

- развивать социальную активность молодёжи;

- создать систему социокультурных мероприятий, как для молодёжи, так и для взрослых, повышающих статус воспитания каждого.

**Маслов Б.Є.**, студент  
ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник - проф. Капітанов В. П.

### **Исследование методов обработки рисков в операционных процессах**

Операционный риск можно определить как риск прямых или косвенных потерь, вызванных ошибками или несовершенством процессов, систем в организации, ошибками или недостаточной квалификацией персонала организации или неблагоприятными внешними событиями нефинансовой природы (например, мошенничество или стихийное бедствие).

Соответственно, операционные риски можно классифицировать следующим образом: риск персонала, риск процесса, риск технологий, риски среды, риски физического вмешательства.

Обработка рисков – одна из функций управления рисками.

Целью этой функции является снижение степени воздействия рисков до приемлемого уровня.

Задачи данной функции можно разбить на две части: первая – разработка детальных мероприятий в рамках стратегии обработки рисков; определение сроков завершения; распределение ответственности; выделение необходимых ресурсов и вторая – осуществление мероприятий по обработке рисков.

В зависимости от уровня риска определяют способ его обработки: смягчение, принятие, уклонение или передача.

Существует алгоритм определения способа обработки рисков (рис. 1.)

Глядя на этот алгоритм, мы видим, что именно «смягчение рисков» («ослабление») – неизбежная фаза, которую приходится проходить вне зависимости от уровня риска и именно по этой причине хотелось бы уделить «ослаблению рисков» наибольшее внимание.

Ослабление рисков также требует ресурсов. Ослабление — это нечто, происходящее до наступления риска, поэтому затраты на ослабление невозможно вернуть, если случится так, что риск не наступит. Дополнительные затраты на ослабление риска — это нечто большее, чем просто компенсация за сокращение затрат на сдерживание; иначе они не оправдывали бы своей стоимости.

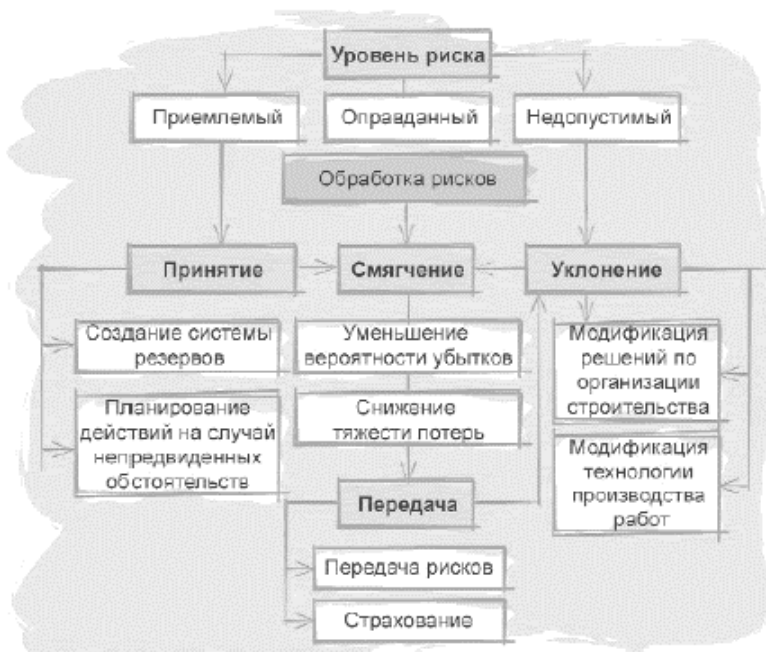


Рисунок 1 – «Алгоритм определения способа обработки рисков»

И именно вышеупомянутое наталкивает меня на мысль, что возникает необходимость не в поспешном принятии мер по ослаблению риска, а в предварительном:

1. Определении границ, при которых уровень риска снижается до «оправданного» (с «недопустимого»)
2. Сопоставлении количества средств, затрачиваемых на снижение уровня данного риска, с выгодами, которые возможно получить в итоге.

Если же затраты на снижение риска являются не оправданными, тогда фаза «ослабления» рисков может быть исключена из алгоритма обработки рисков и, если риск «приемлемый» или «оправданный», то дальнейший переход на «передачу» риска, а если риск «недопустимый», то сразу же переход к отклонению без затраты ресурсов на попытки ослабить риск.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. <http://www.management.com.ua/finance/fin097.html>

## СЕКЦІЯ 5

### NEW INSIGHTS INTO MANAGEMENT (НОВІТНІЙ ПОГЛЯД НА МЕНЕДЖМЕНТ)

**Бєлікова А. О.**, студентка  
ОРІДУ НАДУ  
при Президентові України  
Керівник: ст. викл. Васильєва Г.В.  
Керівник: проф. Капітанов В.П.

#### **Improvement of Hotel Business Industry in Ukraine as a Demand of Euro 2012**

There are more than 30 official classifications (ratings) of hotels around the world. The most known of them are: Star rating, ABC rating, AAA rating, Diamond rating, Key or Crown system, Grade system, Class rating, Flower and Edelweiss system, etc. All these ratings are based on a lot of things, which include the following: location, hotel comfort, room equipment, catering, mode of payment, personnel training, family care, a business center, laundry, parking and shuttle service.

There is only one hotel classification in Ukraine. It is “Star rating”. Nowadays this classification includes five types of the hotel.

One star hotels provide an informal yet competent service. Some rooms offer a hand-basin with hot and cold running water, heating. The majority of rooms are en suite, and a designated eating area serves breakfast daily and dinner most evenings.

Two star hotels offer more services than one star hotel. All rooms are en suite or have private facilities. A restaurant or dining room serves breakfast daily and dinner most evenings. At least 30% of rooms have private bath/toilet.

Three star hotels provide: rooms with a bath and toilet as well as telephone, TV, radio and a writing desk. Reception is staffed during day hours and it is possible to purchase tobacco, toilet articles, etc. Credit cards are accepted. There is a lift if the hotel has more than two floors. A PC with access to the net is available to the guests. Hotels of some size offer no-smoking rooms.

Four star hotels offer their guests comfortable rooms as well as a range of luxurious facilities and services. Their well-equipped rooms include certain comfort such as a cable TV, air-conditioning, a telephone, a safe and a coffee/tea maker. At least 25% of the rooms have access to the Internet. Round-the-clock reception, a la carte restaurant, bar and room-service breakfast, laundry and dry cleaning facilities are available. There is a mini-bar in all rooms, or round-the-clock room service with refreshments.

Five star hotels are luxuriously appointed. Rooms with safe-box and air-conditioning are available. All rooms have access to the Internet. Bedcover removal in the evening is obligatory. Guests enjoy round-the-clock room service with refreshments; meals being served until 11 pm. and secretarial services. There is a lift,

indoor swimming pool, professionally staffed fitness centre, currency exchange and safety deposit box, porter service and sale of gifts.

There are about 900 hotels in Ukraine, which can be compared with 14204 hotels in Austria, 18304 hotels in Spain, 33768 hotels in Italy and 36201 hotels in Germany. Taking in consideration that Ukraine is the biggest country in Europe, they are not too many. (Fig. 1)

<i>Country</i>	<i>Area (square km)</i>	<i>Number of hotels</i>	<i>Correlation</i>
<i>Austria</i>	<i>83.859</i>	<i>14.204</i>	<i>5.90</i>
<i>Germany</i>	<i>357.021</i>	<i>36.201</i>	<i>9.86</i>
<i>Italy</i>	<i>301.230</i>	<i>33.768</i>	<i>8.92</i>
<i>Spain</i>	<i>504.782</i>	<i>18.304</i>	<i>27.57</i>
<i>Ukraine</i>	<i>603.7</i>	<i>900</i>	<i>0.67</i>

(Fig.1)

Moreover, the survey shows that the number of staying in our hotels has decreased in recent years. In 2005 the hotels worked at 0,67% of their capacity, in 2006 at 0,65%, in 2007 at 0,62%. There is a large gap between Ukraine and other countries in permanent costumer demand. For example, in 2007 Ukrainian hotels hosted 3,8 million permanent visitors, while they were 110 million in France. The number of twenty-four hour spending in hotels signed by foreigners was 2.3 million in Ukraine, compared with 5 million in Norway, 17.8 million in Czech Republic and 73.2 million in France. One of the reasons of the decreased number of visitors in hotels is badly trained personnel. For example, in five star hotels employees take liberties with not wearing a uniform, being unpunctual and often not able to understand customers etc. That decreases hotel income and makes Ukraine less attractive for foreigners.

Taking in consideration that Ukraine is going to host EURO 2012, we have to build a lot of hotels for tourists. It should be taken in account that the correspondence of the classification rate of the hotels and their condition and services will come under scrutiny and will be investigated by international bodies. On one hand, there is still strong demand for two and three star hotels for people with average income. On the other hand, Royal suites in three star hotels can be provided for VIP customers, e.g. if the hotel is situated in a small town, which can't afford another hotel of a higher class.

Thus, there are a lot of things which have to be done to provide positive change to the hotel business, e.g.:

- improve the level of executive management;
- improve hotel personnel training;
- extend the services the hotel provides;
- replace the furniture and equipment;
- teach personnel foreign languages.

### **Bibliography**

1. Business Ukraine. Volume 7, number 3.2008. p.p. 9-11, 18-22.
2. <http://www.business.com>
3. <http://www.businessukraine.ua>

**Чорна О.С.**, студентка  
ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник – ст.викл. Васил’єва Г.В.  
Керівник: проф.Капітанов В.П.

### **Fishbone diagram as a tool of efficient analysis**

The Fishbone diagram is an effective tool for analyzing the process of dispersion. It also provides a systematic way of looking at effects and their causes. This type of diagram was developed by Dr.Kaoru Ishikawa in Japan in 1943. It is sometimes referred to as an Ishikawa Diagram or a Fishbone Diagram because of its shape.

The design of the Fishbone diagram consists of 6 steps:

Step1: Identifying clear definition of the outcome or effect which is analyzed.

The Fishbone diagram shows an effect which can be positive (an objective) or negative (a problem) depending upon the issue that is being discussed or analyzed.

If it reveals positive, it provides:

- pride and ownership over productive areas,
- upbeat atmosphere that encourages the participation of the group.

If it reveals negative, it:

- helps to justify why the problem occurred and place the blame,
- makes easier for a team to focus on what causes a problem rather than what causes an excellent outcome.

Step 2: Drawing the spine and creating the effect box.

A horizontal arrow pointing to the right is drawn. This is the spine. A brief description of the effect or outcome which results from the process is written. A box around the description of the effect is drawn.

Step 3: Identifying the main causes contributing to the effect being studied.

The main categories which are selected are written to the left of the effect box.

Causes: 3Ms and 4Ps

Methods, Materials, Machinery

Policies, Procedures, People, Plant

Step 4: Identifying other specific factors, which may be the causes of the effect, for each major branch.

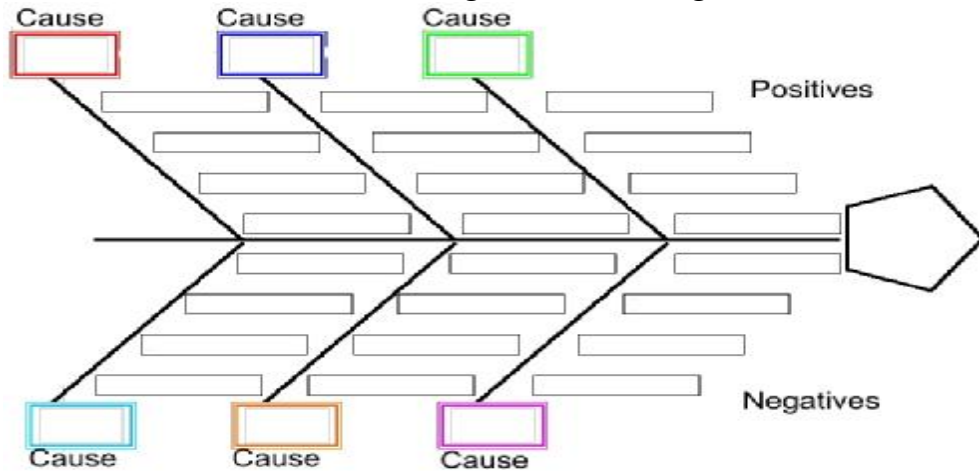
Other possible factors or causes as sub-branches of the major branches are identified and attached. Then, each of them is filled in detail.

Step 5: Identifying more detailed levels of causes and organizing them under related causes or categories. That can be done by asking a series of why questions.

Step 6: Analyzing the diagram

Causes appeared repeatedly are identified, as they may represent root causes. Features which can be measured are found out in each cause so the effects of any changes, which have been made, can be quantified. Most importantly, the causes that you can take action on are identified and circled. A Pareto chart can be used to determine them. Checking for comparable levels of detail for most of the categories provides the “balance” to the diagram.

Fig 1: Fishbone diagram



A Fishbone diagram can be used by managers working in different industries and at any level of management.

### **Bibliography**

1. Ishikawa diagram [http://en.wikipedia.org/wiki/Ishikawa\\_diagram](http://en.wikipedia.org/wiki/Ishikawa_diagram)
2. Ishikawa Diagram <http://www.siliconfareast.com/ishikawa.htm>
3. Cause Analysis Tools. Fishbone Diagram  
<http://www.asq.org/learn-about-quality/cause-analysis-ew/fishbone.html>
4. Fishbone Diagram. Kaoru Ishikawa

**Білецька Я.Г.,**  
студентка ОРІДУ НАДУ  
при Президентові України  
Керівник - ст. вик. Васильєва Г.В.

### **Green tourism as a promising trend for the Ukrainian economy**

As a result of industrialization and considerable growth of population in big cities on one hand as well as depopulation of villages on the other hand, the interest to the ecotourism or green tourism has grown dramatically in recent years.

Ecotourism is a kind of tourism, including travel to places with relatively inviolable nature, which provides an opportunity to learn about natural and cultural details of a particular area. It does not violate the integrity of ecosystems but creates such economic conditions which make environmental protection of natural resources beneficial for the local population.

Indeed, for many years, green tourism as an integral component of international tourism, is developing all over the world. Due to increasing demand for recreational resources, tourism has become an important factor in the development and improvement of the economy in a wide range of countries.

As for Ukraine, it is not clear why this change is implemented so slowly and with such difficulties. Of all European countries Ukraine has:

- the largest variety of landscape;
- important historical and cultural foundations;
- favorable geographical placement;
- 15 nature reserves;
- wide range of agricultural resources;
- vacancy (unemployed) rural population;
- thousands of historical monuments: the unique settlement Tripoli culture, Scythian burial mounds, medieval castles, parks and a lot of different places connected with the traditions and folk beliefs.

Green tourism or rural tourism is an opportunity for local residents or foreign visitors to live in the country, participate in fishing, collecting mushrooms and berries, or even take part in agricultural work: cut grass, milk a cow, herd goats and enjoy the delicious Ukrainian cuisine, experience its unique culture. At the same time such tourism does not harm the environment but helps engage in profitable business unemployed rural population and develop almost cost-inettective agricultural enterprises. Against a total decline of the village it could be a saving boat not only for agriculture but also for the economy as a whole.

More than that, this kind of tourism is one of the most useful and easiest ways to rest at low budget for a family with children, that makes the family vacation even more enjoyable.

In recent years this type of rest has become more popular, a "green place" has appeared in almost all regions of Ukraine, especially in the Crimean and Carpathian regions.



Most developed rural green tourism is in the Carpathians. This is largely due to natural conditions, development of infrastructure, which mineral springs well-known ski resorts such as Slavske and Bukovel, attract people not only in summer but in winter.

Green tourism has already acquired its constitutional status. The presence of green tourism in the list of priorities of the state policy in tourism gives us promise and support of its further development.

Green tourism is a good opportunity for small and medium businesses to implement profitable business projects, provided anticipated investment is made.

Building urban skyscrapers in their view, blocking their ears with daily restless noise, blurring the brain by automobile smog emissions people have enough power to destroy the environment. That's why green tourism is a great opportunity to experience the unity of nature, to restore relations with the memory of ancestors who lived in this region for centuries and just have a healthy rest.

### **Bibliography**

1. <http://ruraltourism.com.ua> - «Зелений туризм, все про сільський відпочинок в Україні»

### **The main characteristics of an effective control in modern management**

The importance of innovative approaches in control in modern management is beyond doubt. Control is a general concept which is applied to both individual behavior and organizational performance.

As the scientists state management control is primarily a process for motivating and inspiring people to perform organization activities that will further the organization's goals.

Whatever the nature of control and whatever forms it takes there are recognized five essential elements in a management control system: planning what is desired; establishing standards of performance; monitoring actual performance; comparing actual achievement against the planned target; rectifying and taking corrective action.

Some authors identify three main forms of control:

- Direct control by orders, direct supervision and rules and regulations.
- Control through standardization and specialization.
- Control through influencing the way that people think about what they should do.

It is well-known that people's behavior, naturally, is not the unique factor determining efficiency of the control. In order to achieve the purposes of the organization the control should possess several important characteristics:

- It must be understood by those involved in its operation.
- Control should conform with the structure of the organization and be related to decision centers responsible for performance. Information should be supplied to those managers who have the responsibility for specified areas of activity and who are capable of using this information to evaluate the degree of success in achievement of objectives: for example, the cause of excess expenditure in a manufacturing operation.
  - An effective control system should report deviations from the desired standard of performance as quickly as possible. Ideally, indications of likely deviations should be discovered before they actually occur.
  - Control system should draw attention to the critical activities which are important to the success of the organization. An unnecessary number of controls over comparatively unimportant activities are uneconomic and time-consuming; they can have a demoralizing effect on staff and may possibly result in lack of attention to the key control points.
  - To be effective, a control system must be flexible. It must yield information which is not influenced by changes in other factors unconnected with the purpose of the control system. Control systems should be designed to improve the operations of the organization and be adaptable to changing environmental circumstances.

- The control system should be consistent with the objective of the activity to which it relates. In addition to locating deviations from the planned standard of performance, the control system should be sophisticated enough to indicate ways in which performance can be improved

- Control systems should themselves be subject to a continual review to ensure that they are effective and appropriate in terms of the results they produce. They should not be too costly or elaborate, but should satisfy the characteristic features.

The results of our investigation let us state that, the control is effective if it has strategic character, is aimed at achievement of concrete results, and is duly, flexible, simple and economic.

Besides other differences when the organizations carry out the business in the foreign markets, function of the control gets an additional degree of complexity.

According to the notions given by many scientists control system can help fulfill people's need at work and their presence may be welcomed. Often control over behavior is resented and perceived as a threat. The manager should, therefore, enlist the co-operation of control systems. It is widely recognized that the effective function of control systems is influenced by: motivation of staff; the operation of groups and the informal organization; organization structure; leadership style and systems of management.

So, we hope that our research of the main characteristics of an effective control will be of real importance for managers in all spheres of business

### **Bibliography**

1. Amacom – “Managing HR in Small and Mid-Sized Companies” – American Management Association – New York 1987

2. Hamis Philip R. – Moran Robert T. – “Managing Cultural Differences” – Gulf Publishing Company Houston – Texas, 1991

3. Hirsch Georges, Swierczek Fredric W. “Multicultural Perspectives on European and Asian Management” – EAP 20th Anniversary.  
iness.

4. Sue Robbins “First Insights into Business”, Pearson Education, 2005.

5. Graham Tullis, Tonya Trape “New Insights Into Business”, Pearson Education Limited, 2007.

Стешенко М.П., студент  
ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник : доц. Козаченко В.Д,  
ст.викладач Жосул Л.В

### **Mathematical case supplies frame at instantaneous demand and absence of expenses on processing order**

The task of control of inventories arises up, when it is necessary to create the supply of financial resources or articles of consumption with the purpose of satisfaction of demand on the set time domain (eventual or constant). For providing the continuous and effective functioning of practically any organization creation of supplies is needed.

In any task of control of inventories it is required to determine the amount of the ordered products and terms of placing the order. Demand can be satisfied by single creation of supply during the whole examined period of time or by means of creation of supply for every time of this period unit.

These two cases correspond a surplus supply (in relation to time unit) and insufficient supply (in relation to the complete period of time)

One of the varieties of case the supplies of raw material frames are onestage models during the production of goods. They reflect the situation, when for satisfaction of demand during the certain period of time, raw material is ordered only once. For example, a commodity morally becomes obsolete and orders cannot be recommenced on it.

It is assumed that in models with instantaneous demand, the total demand is satisfied at the beginning of the stage. Thus, depending on the requested amount  $\xi$  after the moment of demand, the supply can appear at once either positive (surpluses) or subzero (deficit). The conclusion is that at this order of products volume the level of stock of  $H(y)$  after supplying the order will be determined by correlations

$$H(y) = \begin{cases} y - \xi & \text{at } \xi < y \\ 0 & \text{at } \xi \geq y \end{cases}$$

The level of deficit of  $G(y)$  is set as follows

$$G(y) = \begin{cases} 0 & \text{at } \xi < y \\ \xi - y & \text{at } \xi \geq y \end{cases}$$

Let  $x$  is a level of supply to the moment of placing the order. We will define as a closeness of probability of demand at the given set specific costs on storage of  $h$  and losses from the deficit of  $p$  and accepted specific expenses on the purchase of products  $C$ . suppose that at continuous function, and expenses absent on processing order, the expected expenses on this stage as the expected value of  $M(Cy)$  will consist of expenses on the purchase, storage and losses from a deficit

$$\begin{aligned}
M(Cy) &= c(y-x) + h \int_0^y H(y) f(\xi) d\xi + p \int_y^\infty G(y) f(\xi) d\xi = \\
&= c(y-x) + h \left\{ \int_0^y (y-\xi) \cdot f(\xi) d\xi + 0 \right\} + p \left\{ 0 + \int_y^\infty (\xi-y) f(\xi) d\xi \right\} = \\
&= c(y-x) + h \int_0^y (y-\xi) f(\xi) d\xi + p \int_y^\infty (\xi-y) f(\xi) d\xi.
\end{aligned}$$

The optimum value of  $y^*$  can be found, leveling the first derivative to the zero

$$\frac{\partial M(Cy)}{\partial y} = c + h \int_0^y f(\xi) d\xi - p \int_y^\infty f(\xi) d\xi = 0$$

As

$$\int_y^\infty f(\xi) d\xi = \int_0^\infty f(\xi) d\xi - \int_0^y f(\xi) d\xi = 1 - \int_0^y f(\xi) d\xi,$$

That

$$\int_0^{y^*} f(\xi) d\xi = \frac{p-c}{p+h}$$

The value of  $y^*$  certain only on condition of  $p \geq c$

If  $p \leq c$ , it can be interpreted as complete uselessness of decision of control of inventories. But in this case  $y^*$  can correspond a minimum which can be determined by the formula

$$\frac{\partial^2 M(Cy)}{\partial y^2} = (h+p) f(y^*) > 0$$

### Bibliography

1. Бугір М.К. Теорія ймовірності та математична статистика. Тернопіль, «Підручники & посібники», 1998, 175 с.
2. Ермаков С.М., Михайлов Г.А. – Статистическое моделирование. М., Наука, 1985, 295 с.
3. Первозванный А.А. – Математические модели в управлении производством. М., Наука, 1998, 615 с.

Добровольська Л.Э.,  
Златіна Е.Д.,  
студентки ОРИГУ НАГУ  
при Президенте України

Руководитель – ст. преп. Кемарская Т.Г.

### **How to Make Business Profitable.(A Project of Turning a Zoo into a City Cultural Centre)**

To make a business profitable has been one of the main objectives of any company, firm, or enterprise. There are a lot of ways of solving the problem depending on the time, specification and the nature of the ups and downs in the company history.

Bearing in mind this concept a group of students, future project managers, made their own investigation of the case and compiled a project for shooting the problem.

The city has an old zoo with an everlasting financial problem. There has been carried out a survey to learn the opinion of the present zoo visitors and some part of its staff.

It turned out the city zoo, have known its tradition since their childhood but they would like to see it renovated, brought into line with modern European Zoos

So, having analysed the means and resources, production potentialities of the zoo our project them has done a project of turning it into a city cultural centre. According to the plan of the reconstruction it is proposed to remake all the territory of the old zoo, its layout of the animal exposition being partially changed too.

A new cafe will become not only a place of catering but a continuation of the excursion due to its exclusive design which will vary regularly enticing more and more visitors. The cafe decoration will change from the jungle of Africa and South America to an oasis of an infinite desert.

An important part of the exposition there will be a teaching centre “Animal Life”. The basic idea of it is to help the youth today to gain knowledge in the field of environmental science, zoology, biology. Some city specialish and scientist will deliver lectures in the centre.

The project envisages building a new Art Centre on the territory of the zoo. Here the children supervised by adults will practise drawing, molding, sewing, knitting, etc. Their work will be on sale in the zoo shop.

For the senior age category it is planned to create a Health Zone consisting of two parts :one of the being a pavilion, and the second one is a dolphin show. The highlight of the pavilion will be open-air cages with oxygen cocktails served to the visitors and the air saturated with ozone. The project includes a mini park of attraction such as “The Big Wheel”, “Autodrom”, “Cheerful Hills”, “The Musical Express”, a shooting-gallery and such like. It is planned that the attractions will the area of 700 m<sup>2</sup>.

In our Opinion the suggested project-inovations will turn the zoo into a modern cultural centre and contribute to increasing the number of its visitors and investors that means the revenue rise.

According to our calculation the expences will be justified in 3 years.

**Матюшенко Є.Г.**, студент  
ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник – ст. викл. Васильєва Г.В.  
Керівник: проф.Капітанов В.П.

### **Attracting new customers with a winning name of business**

It's well known that choosing a name for a business is a rather complicated process. That's because a good name not only describes your business; it also sells it. More than that, a good name can make the business, and a bad one can certainly break it.

Whittling the list of potential names down to a favorite, it's important to choose those which are meaningful and have strong branding opportunities due to their memorable qualities. The strongest names are short (for example Sony), simple and descriptive. The following tips can also be taken in consideration while choosing a successful name:

— If you rely on advertising in directories or phone books, consider choosing a name that starts with an "A" to put you ahead of the competition – literally.

— Choose a name that is easy to spell and pronounce. If your business operates worldwide, ensure that your business name doesn't sound confusing to a foreigner.

— Once you've chosen a name, begin using TM (trademark) or SM (service mark) immediately in order to protect it. You can freely use the designations before you've actually registered for them.

— Avoid names that limit your potential for expansion. That includes geographical names – should you move or expand outside your local area – and names that describe your product or service too literally – should you decide to add new lines of business.

On the other hand, a good name is no good, really, if it can't be used legally. Sometimes it takes time to check that no one else has claimed your chosen name by performing a trademark search.

Most businesses have their own Web site which often has the same name. And just like the name of the company, its Web address should be relevant, memorable and, of course, available in order to promote products or services the business deals with.

Once a winning name is selected, it should be registered as a trade name, known as a DBA (Doing Business As), with your state or country, in order to formally and legally claim it. Registering a DBA protects your name in your state, but unfortunately provides little or no national protection.

To protect your business name from potential violation of your rights, infringement and possible offenders three main steps can be done:

- register your domain name,
- protect your name online,

— enforce your name rights.

It should be done to avoid:

— loss of name recognition,

— declining profits,

— customer confusion,

— loss of prospective customers.

To sum up, a successful business name is not the least important component of the business. It can:

— reinforce the business concept,

— lead the charge in branding the company,

— attract new customers,

— sell your products and services.

### **Bibliography**

1. Донець Л.І., Романенко Н.Г., Основи підприємництва, К-2006, С.:68-77.

2. [www.businessukraine.com.ua](http://www.businessukraine.com.ua)

3. [www.business.com](http://www.business.com)



**Юзбашян І.Л.**, студентка  
ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України  
Керівник – ст.. викл. Васил'єва Г.В.  
Керівник: проф.Капітанов В.П.

### **A New Technique in Conducting a Job Interview**

The goal of this abstract is to study and analyze the process of conducting a job interview efficiently. The main tasks are to acquaint the audience with particular features of modern job interview and to explore its characteristics.

The primary purpose of a job interview is mutual exploration. The employer wants to discover more about an applicant's qualifications for a job. The applicant wants to discover more about the employer as well as the opportunity that the employer has to offer. The employer can use several interview formats [figure].

Nowadays the most popular format of job interview is a structured behavioral interview (SBI). Traditional forms of interviewing can enable some candidates to look good because they offer the ideal opportunity to display their presentation skills and knowledge of the subject matter.

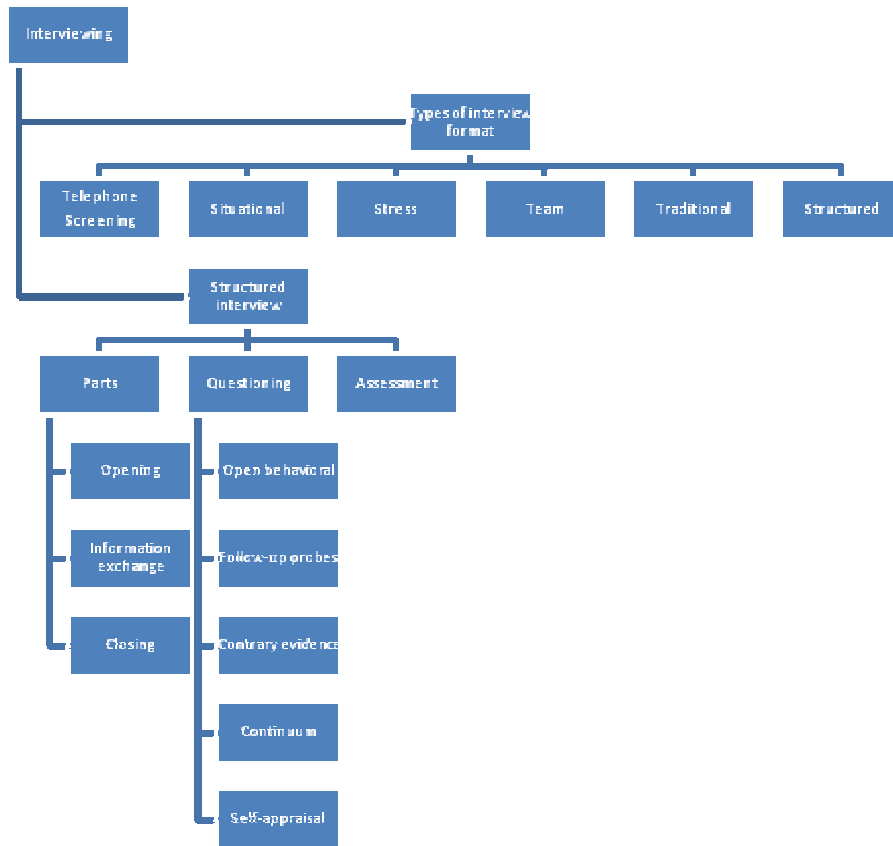
During SBI interviews candidates are asked to talk about their performance in situations demonstrating skills and abilities. Consistency is important in the interview process and the structured behavioral interview is not an exception. To provide consistency in the interview process, be sure that your interviews contain three major parts:

- Opening (genuine attempt to put the candidate at ease);
- Information exchange (questions are asked and information is received);
- Closing (leaving a candidate with a sense of achievement)

In the SBI model, the process of evaluating candidates should also be structured. Device your assessment tool with simplicity and consistency in mind. The idea is to assess a candidate's behavioral evidence as it relates to the mandatory success factors required by the position.

Learning to develop questions that explore a candidate's past behavior is the key action. The reason structured behavioral interview is that consistent questions are used. You achieve your goal asking each candidate the same behavioral questions and aligning each question to a mandatory success factors within a specific skill set. There are several types of open behavioral questions [figure], which reveal key behavioral information.

Thus SBI is based on the notion that the best predictor of a candidates' future



performance is their past performance. The questions asked are built around realistic incidents rather than hypothetical situations. The questions ask candidates to describe things that they have actually done, as opposed to what they would do in a given situation.

Problem definition: Despite the economic crisis the restaurant industry's sales are projected to increase in 2010 in the USA. However, at the same time, the industry is experiencing unprecedented challenges due to the economic recession and elevated food prices. Convenience, a need for socializing and gains in real disposable income have led consumers to spend more of their food dollars in restaurants.

The main purpose of our research is to analyze the current trends of restaurant business development in the USA.

#### Original material

According to official statistics from the International Hotel&Restaurant association the break down structure of the Food Service Industry Global Revenues Worldwide is as follows :

- America: 50%
- Asia Pacific: 24%
- Europe: 20% .

So first of all we shall pay attention to the restaurant industry in the USA.



According to the National Restaurant Association forecasts that industry sales will reach 580.1 billion USD in 2010.

So that:

- Restaurants will provide more than 70 billion meal and snack occasions in 2010.
- On a typical day in America in 2010, more than 130 million people are foodserviced.
- 44% of adults say restaurants are an

essential part of their lifestyles.

- 65% of adults say their favorite restaurant food provide flavor and taste sensations that can't easily be duplicated in their home kitchen.

Eating out has been always habitual for the Americans. Restaurants are becoming an essential part of daily life. And in order to satisfy customer's needs it is important to keep up with the times. So the main trends for the 2010 are:

1. New priorities for experienced consumers: Today customers' concerns are personal, emotional and ethical. The economy has people scared and they are looking for a "safe harbor." The consultants advise hotels and restaurants to build their marketing policies along the following lines:

- replicate the “campfire experience”
- build emotional ties with the clients
- show the benefit that this particular business brings to the local community
- meet clients’ expectations in terms of authenticity
- favor the emotional side of clients
- create a comfortable and secure environment.

2. Fresh = local = hand-made = safer = better: “organic” and “natural” are diluted by big-brand food companies, so they are being replaced in consumers’ minds by “fresh” and “local” and “hand-made.” People are looking for edibles they can trust, and for food communities that stand personally behind their products.

3. Putting in “good” additives instead of taking out nasty ones: The trend of making food healthier and more beautiful is being implemented to the restaurant industry.

4. Losing control over language: The authority is dispersed among the instant opinion makers, such as bloggers, yelpers — who broadcast “buzz” and bad news to a million people.

5. Menu churn: The tough economy and declining consumer traffic forces restaurants to poach customers by stealing competitors’ top menu items. Everyone is adding snacks and signature beverages and energy drinks, hoping to capture between-meal business.

6. Meet you at the supermarket: Consumers are re-discovering their dining room tables. Restaurant chains hope to replace lost in-store business by getting their brands onto those tables with supermarket products.

7. Catering to kids: There is a great variety of kids’ menus in most chain restaurants, and many are doing their best to create healthier options.

### **Bibliography**

1. <http://www.ih-ra.com>
2. <http://nutritionunplugged.com/2009/11/top-dining-and-restaurant-trends-for-2010/>
3. <http://www.restaurant.org/>
4. [www.uwex.edu/CES/CCED/downtowns/ltb/lets/0803ltb.pdf](http://www.uwex.edu/CES/CCED/downtowns/ltb/lets/0803ltb.pdf)

**Зайцева Д.Д.**, студентка  
ОРИГУ НАГУ  
при Президенте Украины  
Руководитель –Петров И.Л.

### **Tax Haven: Comparison of Key Players**

In this world, nothing is certain  
but death and taxes.

Benjamin Franklin

Entrepreneurs always strive to reduce tax-dependant costs and offshore seem to be the best way to implement this objective.

For an entrepreneur the offshore is an absolutely legal way to reduce the total tax payments considerably. The result of co-operation between a local firm and an offshore company will be almost complete elimination of paying income tax. Moreover, offshore can help reducing payment taxes for individuals.

A tax haven is a country or territory where certain taxes either have a low rate or not applied at all.

Free economic zone (exclusive economic zone) is a part of national economic area where a special system of preference and impetuses, not applicable in other parts of country, is used.

The tax haven, in general terms, means any country with a low taxation rate and a certain level of bank or commercial security and state control loyalty. In addition the most of tax havens have relatively simple requirements to licensing and company regulation. These preferential terms are implied solely on non-resident companies not performing their activities within this territory jurisdiction.

The terms “free economic zone” and “tax haven” are similar. But there is also some difference. Free economic zones provide privileges to companies that perform their activities there.

There are 2 types of countries, where offshore companies can be registered:

1. Small states, islands with a low level of national economic development but with a high political stability. For examples, Belize, Bahamas, British Virgin Islands, Vanuatu. As a rule these states do not require any financial statements. The sole requirement is to pay fixed fee to the state. A register of shareholders and directors is not required and the level of security is considered to be high.

2. Tax havens of increased respectability. In such areas a register of shareholders and directors, and the financial statements are required from offshore companies, while providing them with substantial tax privileges and more prestige. The examples of this type are Cyprus, Hong Kong, Luxemburg, Switzerland.

Comparison of major tax havens

	Seychelles	Belize	British Virgin Islands	(The) Marshall Islands	Panama	St. Christopher and Nevis
Type of company	IBC (International)	IBC (International)	BC (Business)	NRDC (Non-	Corporation, Foundation,	LLC, IBC (International)

	Business Company)	Business Company)	Company)	Resident Domestic Corporation), LLC	Trust	Business Company)
Secretary	No	No	No	Yes	Yes	Yes
Standard authorized capital stock	US\$ 100000	US\$ 50000	US\$ 50000	US\$ 50000	US\$ 10000	US\$ 100000
Registered office	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes/No
Registration agent	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Basic set of registration documents	US\$ 950	US\$ 1100	US\$ 1300	US\$ 1700	US\$ 1490	US\$ 2100
Annual service	US\$ 790	US\$ 790	US\$ 890	US\$ 1300	US\$ 990	US\$ 1850
Extended set of registration documents	US\$ 1400	US\$ 1550	US\$ 1850	US\$ 1950	US\$ 1990	US\$ 2450
Annual service	US\$ 1090	US\$ 990	US\$ 1240	US\$ 1550	US\$ 1590	US\$ 2150
Registration terms	1 week	1 week	1 week	2 weeks	1 week	1 week

Nowadays registration offshore companies is considered to be one of different means in the spheres of taxation, structuring business, developing investment schemes, ownership and asset disposal matters.

Does the world fight offshore issue? The answer seems to be negative – it does fight terrorism and criminal money laundering. And in case that some privileges cease to exist in offshore areas it only means that some new arrive.

### **Bibliography**

<http://www.zyra.org.uk/taxhaven.htm>

<http://www.can-offshore.com/tax-havens/offshore-tax-havens.htm>

**Ніжнік Л. Л.**, студентка  
ОРІДУ НАДУ  
При Президентіві України  
Керівник - ст. викл. Кемарська Т.Г.

### **The Art of Management. Leadership**

Management is the art of getting others to work willingly and enthusiastically to achieve the objectives of organization.

Management is the process of getting things done through people and other resources. At one time that meant that managers were called bosses and their job was to tell people what to do and watch over them to be sure they did it. Bosses tended to reprimand those who didn't do things correctly and generally acted stern and bossy. Many managers still behave that way.

Today management is changing from that image. Managers are being trained to guide and coach employees rather than to boss them around. Modern managers emphasize in some high-tech and progressive firms dress more casually, are friendlier, and generally treat employees as partners rather than unruly workers.

Management: an Art or a Science?

According to the modern concept, management is both an art and a science. It is the art of making people more effective. The science is in how you do that. There are four basic positions:

- Plan (establishing goals and standards; developing rules and procedures; developing plans; forecasting and projecting the future).
- Organize (delegating authority; establishing channels of authority and communication; coordinating the work of the management team).
- Direct (giving each member of the management team a specific task);
- Monitor (watching closely that everything is going by plan).

A manager is a person who is able to get things done through others. How he or she accomplishes goals depends on a situation. There is no such thing as leadership traits that are effective in all situations, as well as the leadership styles that always work best. Leadership depends on followership? And followership depends on the traits circumstances of the follower. In general, though, one could say that good leaders tend to be flexible, able to identify the goals and rules for the followers, good communicators, sensitive to the needs of others, and decisive when the situation demands it.

“A leader is one who knows the way, goes the way and shows the way”.-John C. Maxwell.

It was said that the greatest leaders have charisma an attractive quality that makes people admire them and want to follow them.

Hard work may be one universal ingredient of success, but each leader has his or her own suggestions for how to achieve greatness.

There are recognized twelve Golden Rules of leadership which can help achieve greatness:

1. Set a good example.
2. Give your people a set of objectives and a sense of direction.
3. Keep your people informed.
4. Ask you people for advice.
5. Let your people know that you support them.
6. Don't give orders.
7. Emphasize skills (not rules).
8. Give credit where credit is due.
9. Praise in public.
10. Criticize in private.
11. Criticize constructively.
12. Make it know that you welcome new ideas.

To except all possible leader mistakes a manager should remember these seven Sins of Leadership:

1. Trying to be liked rather than respected.
2. Failing to ask subordinates for their advice and help.
3. Failing to develop a sense of responsibility in subordinates.
4. Emphasizing rules rather than skills.
5. Failing to keep criticism constructive.
6. Not paying attention to an employee gripes and complaints.
7. Failing to keep people informed.

“I cannot give you the formula for success, but I can give you the formula for failure: which is: Try to please everybody”. Herbert B. Swope.

### **Bibliography**

1. Barry Z. Posner, James M. Kouzes, The Leadership Challenge. 2003 – 458 p.
2. Bill Mascull, Business vocabulary in use. Intermediate. Cambridge University press 2002. – 172 p.
3. Danylova Z., Turchyn L., Business English. Fundamentals of Management, 1998. – 224 p.
4. John Adair, Effective communication. The most important management tool of all, 1997. – 257 p.
5. Graham Tullis, Tonya Trappe, New Insights into Business (Student's Book). – 176 p.
6. [http://www.nonstopenglish.com/reading/quotations/k\\_Leaders-and-Leadership.asp](http://www.nonstopenglish.com/reading/quotations/k_Leaders-and-Leadership.asp)
7. [http://www.wisdomquotes.com/cat\\_leadership.html](http://www.wisdomquotes.com/cat_leadership.html)
8. <http://quotations.about.com/cs/inspirationquotes/a/Leadership1.htm>



**Кубликова О.В.**, студентка

ОРИГУ НАГУ

при Президенте Украины

Руководитель - Васильева Г.В., ст.преп.

## **Ecology in Business**

In 2012 the Kyoto Protocol to prevent climate changes and global warming runs out. To keep the process on the line there is an urgent need for a new climate protocol. That's why the parties of the UNFCCC met at the conference in Copenhagen 2009. They tried to renew the climate agreement.

Despite widely held expectations that the Copenhagen summit would produce a legally binding treaty, the conference failed due to a number of factors including the recent global re-cession and conservative domestic pressure in the US and China.

Some countries evidently did not take into consideration interests of other ones. For example, China and India were blamed in binding targets for carbon emissions, in order to protect their economic growth. Great Britain was suspected of being engaged in political schemes. While African countries tried to turn Copenhagen into a platform for demands to improve the continent's standard of living. There was no compromise found among the leading countries because of tough economic competition between them. That endangers the development of ecology in business.

On the other hand, the Copenhagen Accord asked countries to submit emissions targets by the end of January 2010, and paves the way for further discussions to occur at the 2010 UN climate change conference in Mexico and the mid-year session in Bonn.

Business action on climate change includes a range of activities relating to combating global warming, and to influencing political decisions on global-warming-related regulation.

Businesses take action on climate change for several reasons. Action improves corporate image and better aligns corporate actions with the environmental interests of owners, employees, suppliers, and customers. Action also occurs to reduce costs, increase return on investments, and to reduce dependency on uncontrollable costs.

Some industries are in danger to be hostages to the current situation.

In 2004 Swiss Re, the world's second largest reinsurance company, warned that the economic costs of climate-related disasters threatened to reach \$150 billion a year within ten years. Their predictions came true in 2005/06 with huge losses for the Re-insurance industry due to weather related phenomena.

A large proportion of carbon dioxide emissions occur because of transportation. Several companies have formed or invested in electric substitutes for standard automobiles. There has also been greatly increased interest in personal rapid transit, which applies system engineering principles to reduce energy use, eliminate traffic jams, and produce an acceptable substitute to replace cars, all at the same time. Most systems fully meet Kyoto Treaty car-bon emission goals now, 60 years ahead of schedule.

For many companies, looking at more efficient energy use can pay off in the medium to long term; unfortunately, shareholders need to be satisfied in the short term, so

regulatory intervention is often required, to encourage prudent conservation measures. However, as carbon intensity starts to show up on balance books through organizations such as the Carbon Disclosure Project, voluntary action is starting to take place.

It well known that, renewable energies and renewable energy technologies have many advantages over their fossil fuel counterparts. These advantages include the absence of local pollution such as particulates, sulphur oxides (SOX's) and nitrous oxides (NOX's). For the business community, the economic advantages are also becoming clearer. Numerous studies have shown that the working environment has a significant effect on workforce morale. A workforce seeing a forward-looking and responsible company is more likely to feel good about working for such a company. A happier workforce is a more productive workforce.

More directly, the high oil and gas prices of 2005 have only added to the attraction of renewable energy sources. Although most renewable energies are more expensive at current fuel prices, the difference is narrowing, and uncertainty in oil and gas markets is a factor worth considering for highly energy-intensive businesses.

Another factor affecting the uptake of renewable energies in Europe is the EU Energy Trading Scheme (ETS or EUTS). Many large businesses are fined for increases in emissions, but can sell any "excess" reductions they make.

The principle of carbon offset is fairly simple: a business decides that it doesn't want to contribute further to global warming, and it has already made efforts to reduce its carbon (dioxide) emissions, so it decides to pay someone else to further reduce its net emissions by planting trees or by taking up low-carbon technologies. Every unit of carbon that is absorbed by trees — or not emitted due to funding of renewable energy deployment — offsets the emissions from fossil fuel use. In many cases, funding of renewable energy, energy efficiency, or tree planting — particularly in developing nations — can be a relatively cheap way of making an event, project, or business "carbon neutral".

To con cluded, Ukraine has a great potential to participate in the anti-warming activities by:

- increasing energy efficiency;
- using renewable energy;
- limiting dioxide emissions;
- creating green office standards.

This will make a significant impact on the efficiency of its economy.

### **Bibliography**

1. 2009 United Nations Climate Change Conference - Wikipedia, the free encyclopedia // [http://en.wikipedia.org/wiki/2009\\_United\\_Nations\\_Climate\\_Change\\_Conference](http://en.wikipedia.org/wiki/2009_United_Nations_Climate_Change_Conference)
2. Business action on climate change - Wikipedia, the free encyclopedia // [http://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_action\\_on\\_climate\\_change](http://en.wikipedia.org/wiki/Business_action_on_climate_change)
3. Climate Change Congress – University of Copenhagen // <http://climatecongress.ku.dk/>

*Наукове видання*

# **СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: МОДЕЛІ, СТРАТЕГІЇ, ТЕХНОЛОГІЇ**

*Матеріали*

*XI щорічної міжвузівської студентської*

*науково-практичної конференції*

*присвяченої 15 річчю ОРІДУ НАДУ при Президентіві України.*

*22 квітня 2010 року*

Відповідальний за випуск *О. І. Воронов.*

Підготували до друку: *П. М. Мураховський, А. П. Освіцінська*

Підписано до друку 16.04.2010.

Формат 60x84/16. Папір друкарський.

Гарнітура «Таймс». Друк цифровий. Обл.-вид. арк. 16,2.

Тираж 75 прим. Зам. №35/04.

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 р.**

65009 м. Одеса, вул. Генуезька, 22

тел. (048) 729-76-48, 729-76-49

[www.oridu.odessa.ua](http://www.oridu.odessa.ua)

