

– 158 с.

2. Кігель В.Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці: Монографія. – К.: ЦУЛ, 2003. – 202 с.
3. Канторович Л.В. Экономический расчет наилучшего использования ресурсов. – М.: Изд-во АН СССР, 1959. – 344 с.
4. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.

Надійшла 14.05.2009

УДК 334.012.6

С. Б. ВІЛЬЧИНСЬКА

Хмельницький інститут Міжрегіональної академії управління персоналом

ЗНАЧЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГНУЧКОГО ВНУТРІФІРМОВОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

В статті розглянуто питання значення забезпечення гнучкого внутріфірмового планування діяльності малих підприємств, окреслено напрями його забезпечення.

The question of flexible firm-inner planning of little enterprises' activity has been determined in the article; the ways of its providence have been outlined.

Постановка проблеми. У складних економічних умовах підприємства України здійснюють пошук ефективних механізмів управління та планування. Зміни, що відбуваються останнім часом, зумовили необхідність розробки та використання нових підходів, методів і інструментів внутріфірмового планування, які б забезпечили відповідний рівень маневреності та гнучкості підприємства. Особливо актуальним це є для підприємств малого бізнесу.

Аналіз результатів попередніх досліджень. Важливі ідеї та результати досліджень питань внутріфірмового планування представлені в працях західних та вітчизняних дослідників І. Ансоффа [1], В. Хойера, Г. Емерсона, М. Бухалкова, В. Царьова, О. Шеремета та ін. Окремі з них значну увагу приділяють проблемам гнучкого управління, планування та розвитку. Так, про необхідність гнучкості планування відмічається в працях Р. Акоффа, Д. Хана [4], О. Орлова [7] та інших авторів.

Численні публікації по даній тематиці свідчать про актуальність даної проблематики для вітчизняних підприємств. Однак, багато теоретичних та прикладних проблем забезпечення гнучкості внутріфірмового планування та його значення для розвитку малого підприємництва все ще залишаються / не вирішеними.

Мета даного дослідження полягає у визначенні необхідності забезпечення гнучкого внутріфірмового планування діяльності малих підприємств.

Виклад основного матеріалу. Складність та значна швидкість процесів, що відбуваються сьогодні на підприємствах, створюють нові передумови для того, щоб в сучасних умовах функція планування набула першочергового значення. Через відсутність планів на підприємстві цілком імовірно є можливість помилкових ринкових дій, несвоєчасної та невірної зміни орієнтації, що сприятиме виникненню значних труднощів у функціонуванні.

У результаті численних досліджень виявлено, що найбільш результативним з існуючих способів ефективного використання та координації ресурсів підприємства, раціональної реалізації власного потенціалу з метою забезпечення його прибутковості та розвитку є внутріфірмове планування. Воно спрямоване всередину фірми і насамперед являється інструментом розподілу внутріфірмових ресурсів, сприяє раціональній організації, координації та контролю діяльності в межах фірми [1].

За висловлюванням Г. Бланке: „...планування дозволяє управляти змінами. Воно змушує приводити в порядок очікування та розробляти програми їх втілення у життя. Планування – найбільш ефективний спосіб мобілізації кращих якостей: вміння думати, пов'язувати інтереси та визначати цілі. Воно дає можливість знаходити найефективніший спосіб максимізації росту [2, с. 46]. Підтверджуючи роль планової роботи, П. Дойль зазначав: „значення планування полягає в тому, що воно є єдиним засобом, за допомогою якого компанія має реальну можливість підвищити свої шанси на успіх" [3]. Тому ми хочемо наголосити на тому, що в сучасних умовах елементи плановості повинні пронизувати всі сторони роботи будь-якої організації, незалежно від її розміру, обсягу виробництва, форми власності та сфери діяльності. Саме з планування сьогодні повинно починатися створення та функціонування будь-якого підприємства. Особливо це стосується підприємств сфери малого бізнесу.

Головний сенс внутріфірмового планування полягає в підвищенні ефективності діяльності підприємства шляхом:

- 1) цільової орієнтації та координації всіх процесів в його межах;
- 2) виявлення та зниження рівня потенційних ризиків;

3) підвищення його гнучкості та адаптованості до змін.

Воно дозволяє досить точно виявити сильні та слабкі сторони фірми, оцінити її виробничий потенціал, співвіднести його зі стратегічними та тактичними цілями, закладеними в поточні та перспективні плани. З цієї точки зору призначення внутрішнього планування полягає у системній підготовці підприємства до формування його майбутнього стану. Воно являє собою прийняття рішення про те, що, коли і як необхідно зробити малому підприємству для того, щоб отримати конкурентні переваги в процесі його функціонування.

В умовах централізованої системи планування не виникало гострої необхідності у використанні гнучкої системи планування. Проте останнім часом економічна ситуація змінюється настільки швидко, що виникає об'єктивна необхідність швидкого реагування на зміни у навколишньому середовищі підприємства. Відомий фахівець в галузі планування Д. Хан таку спроможність охарактеризував ознакою гнучкості. Він виділяв її в якості основної умови високої ефективності системи планування [4, с. 51].

Особливо актуальним це є для малих підприємств, які виявляються найбільш вразливими та більш часто підлягають впливу несприятливих чинників ззовні. Як наслідок – низький рівень стійкості та життєздатності підприємств малого бізнесу. Статистика свідчить, що з новостворених малих підприємств протягом першого року існування зникає понад 50%, у той час, як у сфері великого бізнесу цей показник становить лише 37%. В ході досліджень причин банкрутств малих фірм у Німеччині було виявлено, що близько чверті крахів пов'язано з погіршенням економічної кон'юнктури ринку, найбільша частка – більше 40% банкрутств спричинено помилками в менеджменті та недостатньою діловою кваліфікацією керівників [5, с. 257].

Ситуація погіршується також низьким рівнем усвідомлення підприємцями малого бізнесу ролі внутрішнього планування та відмовою його практичного застосування. Аналіз показав, що багато підприємців бояться планувати, оскільки це вимагає концептуального мислення, знань та досвіду, яких часто не вистачає підприємцям-початківцям. Проте більш вагомим чинником відмови від планування є швидкі зміни в середовищі функціонування підприємств малого бізнесу. Так, за результатами проведеного дослідження було виявлено, що серед основних причин, що заважають розвитку малого бізнесу в Україні та стримують процес планування керівники малих підприємств зазначили часті зміни податкової звітності (70%) та законодавства (60%) [6, с. 126].

Отже, в сучасних умовах необхідно забезпечити процес дієвого планування з використанням механізму оберненого зв'язку, при якому можна буде у повному обсязі враховувати, своєчасно та оперативно реагувати на всі зміни зовнішнього та внутрішнього середовища в процесі функціонування підприємства, створювати передумови його подальшого нормального розвитку. Зважаючи на це, в умовах сьогодення система планування повинна бути гнучкою та адаптивною. Більше того, вона повинна бути дієвою, зрозумілою та простою у практичному застосуванні.

У ринковій економіці підприємства малого бізнесу вважаються гнучкими, маневреними та ефективними з огляду на витрати. Проте саме для малих підприємств досить актуальними залишаються питання планування та розподілу накладних затрат підприємства. За результатами аналізу вони залишаються найбільш важко контрольованим видом витрат, неефективне управління та контроль за якими призводить до небажаних результатів діяльності підприємства.

У зв'язку з цим основна задача управління накладними витратами полягає у визначенні їх розміру для подальшого розподілу між виробами, визначення повної собівартості виробу та їх рентабельності. Виникає необхідність вибору бази розподілу. В економічній літературі та на практиці

пропонуються й застосовуються різні бази розподілу накладних витрат. Критичний аналіз наявних методів, проведений зокрема в працях О. Орлова, дає можливість виявити їх функціональні недоліки.

У своїй статті „Гибкое управление затратами и прибылью (маржинальнѣш подход)” О. Орлов наголошує на необхідності „протиставлення „складної теорії” такої „простої теорії”, яка вичерпним чином та без викривлень зможе пояснити результати спостереження і вимагатиме мінімальних витрат на впровадження метода” [7, с. 25]. Він пропонує розглядати проблему розподілу постійних витрат як складову частину „концепції маржинального підходу”. При цьому передбачається покриття маржинальним прибутком постійних витрат в розрізі підприємства та по групах виробів. Це виступає основною гнучкою управління витратами і прибутком, яке можна представити в три етапи (рис. 1).

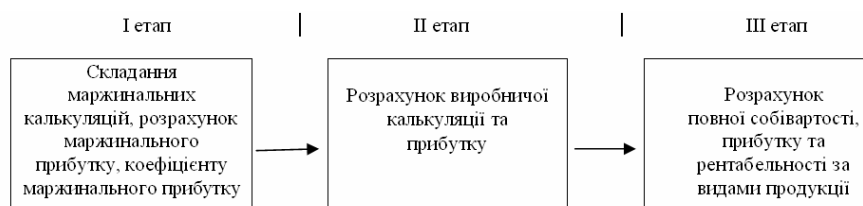


Рис. 1. Етапи процесу гнучкого управління

Враховуючи простоту і багатofункціональність методу розподілу постійних витрат, варто

зазначити, що даний підхід є цікавим і доцільним для практичного застосування на малих підприємствах.

Висновки. Проведений аналіз показав, що сьогодні не вироблено ефективного механізму коригування планових показників, які б забезпечили високий рівень гнучкості внутріфінансового планування на малих підприємствах. Тому для формування ефективної гнучкої системи планування доцільно застосовувати інструменти маржинального підходу. Це сприятиме формуванню дієвої та простої у реалізації системи внутріфінансового планування.

В подальших наукових працях планується більш детальний аналіз практичного застосування зазначених інструментів в практиці внутріфінансового планування на малих підприємствах.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1991.
2. Harold Blanche, quoted in Marvin Bower, *The Will to Manage*. – New York: McGraw-Hill, 1966. – P. 46.
3. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: Питер, 1999.
4. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
5. Вільчинська С. Б. Роль внутріфінансового планування у підвищенні конкурентоспроможності малих підприємств // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2008.- Ч. 3. – Випуск 4 (44). – С. 256 – 262.
6. Економіка: 36. наук. праць.-Рівне: Національний університет водного господарства та природокористування, 2008.- Ч. 3. – Випуск 4 (44). – С. 256 – 262.
7. Бойко О.В. Сучасний стан та проблеми розвитку малого та середнього підприємництва в умовах ринкової економіки // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економіка. Випуск 60. – Донецьк, ДонНТУ, 2003. – С. 126.
8. Орлов О. Гибкое управление затратами и прибылью (маржинальный подход) // Экономист. – 2009. – № 2. – С. 24 – 28.

Надійшла 03.06.2009

УДК 338.5

Т. В. ГОЛОВАЧ, А. Б. ГРУШЕВИЦЬКА, В. В. ШВИД
Хмельницький національний університет

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ: ЗМІСТ І ОРГАНІЗАЦІЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В статті досліджені теоретичні і практичні питання застосування ризик-менеджменту на підприємствах. Розглянуто функції ризик-менеджменту, основні етапи процесу управління ризиками.

The theoretical and practical questions of application of risk-management on enterprises are explored in this paper. The functions of risk-management, basic stages of process of management of risks are considered in the article.

Постановка проблеми. Підприємництво нерозривно пов'язано із ризиками, які властиві всім без виключення сферам діяльності фірми: виробничій, маркетинговій, фінансовій тощо. Ця аксіома навіть отримала законодавче закріплення в Господарському Кодексі України, в статті 42, згідно з яким підприємництво характеризується як „самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку» [1].

Іманентно властива підприємству ризикованість ще більш посилилася в сучасних умовах в зв'язку з різким загостренням конкурентної боротьби, чому сприяв ряд внутрішніх і зовнішніх чинників. За таких умов надзвичайно актуальним для вітчизняних компаній стає оволодіння ефективними методами управління підприємницькими ризиками. Зарубіжна практика свідчить про те, що керівництво успішних і динамічно зростаючих компаній достатньо широко застосовує управління ризиками як в окремих функціональних сферах бізнесу компанії (функціональний ризик-менеджмент): виробництво, фінанси, кадри і т.п.: – так і в рамках всієї компанії в цілому (стратегічний, комплексний, інтегральний ризик-менеджмент). Українські компанії знаходяться тільки на самому початку шляху впровадження ризик-менеджменту в практику своєї діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На відміну від загальнотеоретичних питань управління ризиками, які достатньо детально висвітлені в економічній літературі, розгляду практичних проблем ризик-менеджменту взагалі і його документальному забезпеченню, зокрема, надана істотно менша увага. Ці питання розглядаються Черновою Г.В. («Практика управління ризиками на рівні підприємства»), в підручнику Г.Я. Гольдштейна і А.Н. Гуца «Экономический инструментальный принятия управленческих