

Ключевые слова: транснациональные корпорации (ТНК), транснационализация, ДП «Кондитерская Корпорация «Рошен», индекс транснационализации, индекс интернационализации, общие ресурсы, иностранные активы, объем продаж, зарубежные продажи.

Summary

In the article is investigated creation of home transnational corporations on an example of SE "Confectionery Corporation "Roshen". The author defines the dynamics of corporation development on the base of statistical reporting. Are determined the basic indexes which form methodical bases of analysis of SE "CC "Roshen" activity. The author explores the level assessment of transnationalization of corporations. According to the conducted counting, were made conclusions as for estimation of SE "CC "Roshen" as transnational corporation.

Key words: transnational corporations (TNCs), transnationalization, SE "Confectionery Corporation "Roshen", transnational index, internationality index, total assets, foreign assets, total sales, foreign sales.

Список використаної літератури:

1. Жаріков А.Є. Оцінка рівня транс націоналізації провідних підприємств кондитерської галузі України. [Електронний ресурс]: Інтернет - конференція «Україна наукова» – Режим доступу: <http://intkonf.org/zharikov-ae-otsinka-rivnya-transnatsionalizatsiyi-providnih-pidpriemstv-konditerskoyi-galuzi-ukrayini/>.
2. Коніна Н. Ю. Менеджмент в міжнародних компаніях / Н. Ю. Коніна. – М. : Проспект, 2008. – 560 с.
3. Амеліна І. В. Міжнародні економічні відносини : навч. посіб. / Амеліна І. В., Попова Т. Л., Владимиров С. В. – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 256 с.
4. Огляд кондитерського ринку України за 2012 рік / Національне рейтингове агентство «Рюрік» / [відповідальні: Л. Б. Долінський, М. А. Ткаченко] – Київ, 2012. – 26 с.
5. Матеріали асоціації Candy Industry [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.candyindustry.com/>.
6. Антоненко О. І., Чурилова О.А. Деякі тенденції розвитку транснаціональних корпорацій в Україні / [Електронний ресурс]: Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики – 2011. – № 1(10). – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Fkd/2011_1/part3/56.pdf.
7. Корнеєва Г. Ю. Транснаціональні корпорації – провідна тенденція розвитку світової економіки. / Г. Ю. Корнеєва // Збірник наукових робіт «Управління розвитком» // Харків: ХНЕУ, 2011. – №15(112) – С.75-77.

УДК: 339.97

Чекалова Н.Е.

ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ

Актуальність теми дослідження. Головним завданням для промислового підприємства є задоволення потреб споживачів у найкоротші терміни та найкращою якістю своєї продукції. Цьому може сприяти лише правильно налагоджена система планування виробничої та комерційної діяльності підприємства.

У нових умовах господарювання необхідно підвищити роль планування, підсилити його дію на прискорення економічного розвитку підприємства. Адже план – це функція управління, категорія, яка дозволяє людині, колективу цілеспрямовано діяти в умовах, що постійно змінюються. Суспільство в усі часі вирішувало проблеми ефективного використання обмежених виробничих ресурсів і такого управління ними, яке дає змогу досягти максимального задоволення матеріальних і духовних потреб людини.

Особливого значення планування набуває, коли потрібно діяти в умовах певного ризику, в умовах невизначеної ситуації. У ринковій економіці ризик є невід'ємним атрибутом господарювання. Невизначеність призводить до того, що уникнути ризику неможливо. Але це не означає, що слід шукати такі рішення, в яких завчасно відомий результат, вони, як правило, неефективні. Необхідно навчитися передбачати ризик, оцінювати його розміри, планувати заходи щодо його запобігання та не перевищувати допустимих меж.

Аналіз досліджень та публікацій. Плануванню діяльності підприємства відводиться досить вагома роль і присвячується багато публікацій, зокрема такими авторами як Лукінський В.С., Окландер М.А., Пасічник В.Г., Свінцицька О.М., Тридід О.М. та ін.

Бюджетуванню як інструменту планування на підприємстві присвячені роботи авторів: Меренкової Л.О., Зайцевої І.П., Крупки М., Мілінчук О.В., Чумак К.М., Федчука С.І., Бовцаревської Н., Кузьмовича П., Бугас Н.В., Федорової О.В., Ілляшенко Т.О., Ілляшенко К.В., Скобенко М.В., Калініном О.М., Лісовської О.Л., Ушеренко С.В., Науменко Р.П., Міньковської М.В., Виноградової Ю.О., Чернової Л.С. Однак не всі питання в публікаціях розкриті повною мірою і, як свідчить практика, не дивлячись на численні переваги, бюджетування як інструмент управління підприємством в умовах ризику ще замало використовується на практиці.

Мета дослідження. Удосконалення системи планування на підприємстві з урахуванням невизначеності та ризиків на основі використання гнучкого підходу, який би збільшив можливості адаптування до змін ринку без значних капітальних втрат і без впливу на стійкість фінансового стану.

Виклад основного матеріалу. 1. В умовах, коли практично невідомою є ситуація, що складеться в майбутньому, доводиться шукати певні рішення, розробляти систему планів, спираючись на імовірнісні характеристики. Тобто доводиться діяти в умовах невизначеності, а саме розв'язувати певні завдання оптимального пошуку. Таке завдання формулюється як задача пошуку окремого найкращого рішення наперед заданій множині допустимих рішень.

Основна проблема полягає у тому, що результат від прийняття того чи іншого рішення залежить від невідомої ситуації. Неточності і прорахунки в планах, яких може допустити людина, що приймає рішення, чреваті втратами для підприємства.

Основною вхідною інформацією, необхідною для розв'язання задач такого типу, є виробнича функція, яка є залежністю виробництва від двох аргументів: рішення та ситуації. Головний крок при її розв'язанні полягає у поєднанні виробничої функції та функції ризику. Остання відображає залежність ступеня ризику реалізації планів.

Методи такого поєднання неоднозначні і залежать від критеріїв ризику, які обирає людина, яка приймає рішення.

Головними причинами невизначеності можуть бути:

- невизначений характер науково-технічного процесу;
- динамічні зміни як внутрішніх, так і зовнішніх умов розвитку економіки, які так чи інакше впливають на стан підприємства;
- неминучі похибки при використанні та аналізі систем;
- розширення творчої активності працездатного населення;
- необхідність проектування потужних інформаційних потоків з допомогою комп'ютерної бази даних;

- імовірнісний характер основних економічних параметрів.

Під ризиком ми розуміємо невизначений результат під час руху до поставленої цілі.

Поняття господарського, ризику та умови його виникнення тісно переплітаються з поняттям невизначеності та ефективності. Через це кожному процесу знаходження найбільш ефективного варіанту розвитку деякої виробничої системи властивий господарський ризик. Отже, раціональні методи прийняття рішень в умовах ризику пов'язані з множиною допустимих (збалансованих) планів і множиною їх ефективностей, які є складовими оптимального планування. Всі раціональні рішення, прийняті в умовах ризику, мають бути оптимальними.

За наявності ризику, який є ступенем невизначеності, під збалансованим планом уже недостатньо розуміти план, узгоджений із внутрішніми та зовнішніми параметрами лише за усередненими очікуваними об'ємними показниками, оскільки їх дійсні значення можуть істотно відрізнятися від очікуваних. У таких ситуаціях стає необхідним врахування варіації невизначених параметрів і частоти, з якими вони потрапляють у той або інший інтервал.

Важливим способом підвищення збалансованості плану в умовах невизначеності є формування необхідних резервів, які зменшують значення ризику.

Кожній альтернативі та кожному стану системи відповідає результат (наслідок), який визначає виграш (або втрати) при виборі даної альтернативи та реалізації даного стану.

Для вибору оптимальної альтернативи плану з випуску продукції з погляду максимізації прибутку використовуються різні правила та критерії:

- правило максимін (критерій Вальда),
- правило максимакс (критерій оптимізму),
- правило мінімакс (критерій Севіджа),
- критерій Гурвіца (критерій песимізму-оптимізму)
- правило Байеса (критерій математичного сподівання)
- критерій Бернуллі,
- критерій Лапласа.

Якщо критерії свідчать про те, що необхідно прийняти одне й те саме рішення, то це підтверджує його оптимальність. У випадку вказівки на різні рішення пріоритет варто віддати тому з них, у якого більше математичне сподівання. У ситуації ризику він є основним.

З метою удосконалення механізму вибору оптимуму пропонується розробити інтегральний критерій відбору з множини альтернатив.

2. У плануванні активно використовуються різні математичні методи та моделі, які дають змогу кількісно оцінити отримані результати та передбачити рівень можливих ризиків. При складанні тактичних планів на виробничому підприємстві пропонується така формула розрахунку нижньої та верхньої межі можливостей підприємства з урахуванням ризиків:

1) програма мінімум (суб'єктивна оцінка):

$$P_{\min}^{\text{план}} = P_{\text{підприємства}}^{\text{прогноз}} * K_{\text{нац.ринку}}^{\text{прогноз}} * K_{\text{світ.ринку}}^{\text{прогноз}}, \quad (1)$$

2) програма максимум (об'єктивна оцінка):

$$P_{\max}^{\text{план}} = (P_{\text{підприємства}}^{\text{базовий}} * K_{\text{темн.росту.підприємства}}^{\text{середньоріч.}})^* * K_{\text{нац.ринку}}^{\text{середньоріч.темн.росту}} * K_{\text{світ.ринку}}^{\text{середньоріч.темн.росту}}. \quad (2)$$

де P – загальний плановий обсяг продажів підприємства у наступному плановому періоді;
 K – коригуючі коефіцієнти зміни в наступному плановому періоді.

Прогнозні величини на підприємстві доцільно встановлювати експертним методом, коли апіорі відсутня повна і об'єктивна статистична інформація в галузі, а інші методи вимагають більших фінансових, трудових витрат і затрат часу. Прогнозний обсяг продажів підприємства у плановому періоді відобразить суб'єктивні чинники всередині підприємства (схильність менеджерів до ризику; специфіку діяльності підприємства; фінансові можливості тощо). Прогноз розвитку економіки країни можна визначити з державних комплексних програм, а прогнози розвитку світового ринку оприлюднюються міжнародними організаціями (ООН, МВФ, ЄБРР та ін.).

Для розрахунку програми максимум коригуючі коефіцієнти зміни визначатимуться методами екстраполяції визначених тенденцій.

Різниця планів, розроблених всередині підприємства, з можливостями, що визначені програмами мінімум та максимум надасть уявлення про величину загального несистемного ризику мікрорівня, який можна розглядати як резерв розвитку.

Дану модель оцінювання ризиків діяльності підприємства та врахування їх при плануванні доцільно застосовувати на малих і середніх підприємствах, які мають широкий асортимент продукції, продають чи купують продукцію (зокрема, сезонну) на різних ринках, виділяють малі ресурси на процес планування та ризиків. Застосування моделі дає змогу підвищити точність плану, оскільки враховуються практично всі групи факторів ризику, які можуть позитивно чи негативно вплинути на діяльність підприємства.

Отже, планування ризику в діяльності підприємства дасть можливість зменшити невизначеність, усунути конфліктність, розробляти і приймати точніші плани, оптимізувати ресурси і у результаті підвищити стабільність і ефективність діяльності підприємства на ринку.

3. За умов ринкової економіки основою його планування на підприємстві є забезпечення фінансових можливостей для успішної господарської діяльності, одержання необхідних для цього засобів і в кінцевому підсумку — досягнення максимального прибутку від діяльності підприємства.

У зв'язку з обмеженістю фінансових ресурсів, яка посилює роль виваженої економічної політики, підприємствам потрібно поряд з виробництвом визначеного переліку товарів та послуг освоювати нові сфери діяльності. Природно, що планування в умовах ринку набуває іншого значення. Воно повинно забезпечити процес виробництва конкурентноздатної продукції за умови оптимального використання всіх ресурсів, тобто забезпечити гнучкий розвиток підприємства. Якщо одні підприємства здійснюють повноцінне регулярне планування, а інші тільки намагаються реагувати на ситуацію, виграв у конкурентній боротьбі буде на стороні перших. Досвід країн з ринковою економікою свідчить, що чим вищий рівень загального планування, тим ефективнішим є управління діяльністю підприємств.

Переїнята у західних підприємств практика по складанню бізнес-планів виявляється неефективною в умовах побудови ринкової економіки, а самі бізнес-плани не достатньо дієвими. Тому на основі зарубіжного і вітчизняного досвідів підприємствам слід розробляти власну удосконалену систему планування діяльності, роблячи акцент на фінансовому плануванні.

Цілком очевидним є те, що без фінансового планування не може бути досягнутий такий рівень управління економікою підприємства, який забезпечує підвищення її ефективності, успіх на ринку, розширення та оновлення матеріальної бази, успішне розв'язання соціальних питань, здійснення матеріального стимулювання працівників. Таке розуміння фінансового планування знаходимо у В.П. Савчука [9], який наголошує на тому, що фінансове планування — "це управління процесом утворення, розподілу, перерозподілу і використання фінансових ресурсів на підприємстві, яке реалізується в деталізованих фінансових планах".

Процес фінансового планування повинен відображати мету операційної та маркетингової діяльності підприємства, представляти собою розроблення системи різних за змістом і термінами дії фінансових планів, визначати обсяг фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками їх цільового використання залежно від форми власності, форми господарювання, розміру підприємства і поставлених цілей. На сьогодні головним інструментом фінансового планування є фінансовий план підприємства.

Фінансовий план розробляється на завершальному етапі управлінського процесу, який висвітлює фінансове планування. У ньому знаходять відображення рух усіх фінансових ресурсів підприємства, які надходять до нього і витрачаються у відповідних напрямках. Наказом міністерства економіки України N 277 від 25.12.2000 року затверджено Положення про порядок складання річного фінансового плану державним підприємством (крім казенного). Відповідно цього положення фінансовий план відображає обсяги надходжень і спрямування коштів у плановому році з метою забезпечення потреб діяльності та розвитку підприємства, виконання його зобов'язань, разом із зобов'язаннями щодо сплати податків та обов'язкових платежів. При цьому законодавець звернув увагу на те, що для підприємств інших форм власності це положення має рекомендаційний характер.

Для державних підприємств з 2001 року складання річного фінансового плану є обов'язковим. Для організації системи аналізу та планування грошових потоків на підприємстві, адекватної потребам ринкових умов, рекомендується створення сучасної системи управління фінансами, що буде ґрунтуватися на розробці і контролі за виконанням ієрархічної системи бюджетів підприємства. Така система дозволяє встановити жорсткий поточний та оперативний контроль за доходами та витратами підприємства, створити реальні умови для розробки ефективної фінансової стратегії.

По суті, бюджет – це структурований комплексний план діяльності компанії на певний проміжок часу, а під бюджетуванням розуміють управління бізнесом, засноване на плануванні. Головним критерієм оцінки такої системи управління є точність досягнення планових показників. З підвищенням точності планування більш передбаченою стає діяльність підприємства, підвищується ефективність використання залучених ресурсів та покращуються фінансові показники його діяльності.

Для підвищення ефективності системи управління в галузі виробничої та економічної діяльності використовують механізми регулювання із зворотним зв'язком. Тобто за результатами звітного періоду розраховують відхилення фактичних показників від планових та здійснюють коригування шляхом перерозподілу ресурсів і застосування механізмів стимулювання та мотивації.

Бюджетування являє собою процедуру прийняття управлінських рішень, пов'язаних із майбутніми подіями, на основі систематичної обробки даних. Основна мета бюджетування на сучасному підприємстві полягає в підвищенні ефективності роботи підприємства шляхом: — підвищення гнучкості до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі; — цільової орієнтації та орієнтації всіх подій на підприємстві; — виявлення ризиків і зниження їх рівня.

Майже кожне підприємство має значний резерв для зменшення витрат. Ефективна система управління витратами дає можливість підприємству за рахунок зменшення собівартості на одиницю продукції мати конкурентноздатну позицію на ринку.

Поряд із традиційними стратегіями управління витратами окремо можна виділити такі підходи, як директ-костінг та таргет-костінг. З урахуванням змін у сучасному ринковому середовищі широкого вжитку набула система таргет-костінг – цілісна концепція управління, яка передбачає стратегію зниження витрат та реалізацію функцій планування виробництва нових товарів, калькулювання.

Основою планування виробничого процесу в рамках системи планування та управління ресурсами є план продажу. За основу такого плану береться прогноз, який повинен максимально врахувати ринкову ситуацію, момент присутності товару на ринку

та можливі фактори, які можуть впливати на рівень продажу. Грамотно складений план продажу дає змогу ефективно спланувати рух сировини, матеріалів та готової продукції на підприємстві, що залежно від виробничого процесу може значно знизити операційні витрати, а також попередити залучення зайвих кредитних ресурсів тощо.

Зберігання готової продукції завжди пов'язано із деякими фінансовими втратами. Застосовування наявного на підприємстві інструментарію управління можливе як до окремих напрямів господарської діяльності, так і до роботи підприємства загалом.

Таким чином, можливо перерозподіляти ресурси між напрямками діяльності, концентруючи увагу та ресурси на найбільш перспективних та прибуткових. В свою чергу, можливості для такого аналізу та дієві інструменти впровадження його результатів повинні бути передбачені існуючою на підприємстві системою фінансового планування. Тобто показники фінансово-господарської діяльності повинні мати відповідну деталізацію у розрізі видів діяльності. Отже, можна реалізувати таку перевагу, як функцію управління бізнесами підприємства. Цей аналіз майже не застосовується на вітчизняних підприємствах, але з часом його використання для багатьох буде необхідною умовою для збереження частки на ринку та рівня прибутковості.

Задля запобігання постійного перегляду системи планів через зміну умов та реалізацію ризиків, пропонується розробити та використовувати систему планів з урахуванням ризику, що базуватиметься на гнучкій модульній системі цілей, які необхідно проранжувати за ступенем першочерговості виконання, та бюджетний підхід до їх фінансування.

Висновки та перспективи подальшого дослідження. Важливою функцією управління є планування. Планування, як і весь процес управління, має також імовірнісний характер. На практиці це означає, що невизначеність, існуюча при складанні тактичних планів, зростає при складанні стратегічних. Тактичне планування, направлене на визначення засобів для досягнення поставлених в стратегічному плані цілей, матиме тим меншу невизначеність, чим менший плановий період воно охоплює і, відповідно, більшу невизначеність, чим довше планова перспектива. Таким чином, існує прямо пропорційна залежність між терміном, на який розробляється план, і ступенем його невизначеності. Прагнення фірми охопити своїми планами якомога триваліший часовий період вступає в явну суперечність, з погляду теорії ризиків, з мірою достовірності планів і можливістю їх реалізації. Дана суперечність може бути вирішена шляхом розумної мінімізації планової перспективи і використання імовірнісних підходів до оцінки конкретних економічних показників.

У ході підготовки управлінських рішень щодо розробки планів та прогнозів та їх реалізації в діяльності підприємства для удосконалення механізму вибору оптимуму пропонується розробити інтегральний критерій відбору з множини альтернатив.

Реалізована невизначеність може і повинна викликати в планах адекватні зміни. Задля запобігання постійного перегляду системи планів через зміну умов, пропонується використовувати гнучку модульну систему цілей, які необхідно проранжувати за ступенем першочерговості виконання, та бюджетний підхід до їх фінансування.

Подальші дослідження доцільно сконцентрувати на вирішенні таких завдань: оцінювання ефективності планування ризиків у діяльності підприємств, врахування взаємопов'язаності та впливу ризиків у процесі планування діяльності виробничого підприємства, планування часових лагів, спричинених ризиками на виробничих підприємствах тощо.

Запропоновані напрямки подальшого дослідження є оптимальним поєднанням аспектів, які забезпечують зниження рівня ризику, зростання рівня стійкості, та є запорукою успішної подальшої діяльності підприємств України.

Анотація

У статті розглянуті особливості складання планів і прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику. Запропонована модель побудови системи гнучких планів на підприємстві, основана на визначенні інтервальних значень планових показників між верхньою та нижньою межами можливостей. Сформульовано поняття гнучкої модульної системи цілей підприємства та запропонований виборчий бюджетний підхід до їх фінансування за ступенем першочерговості виконання.

Ключові слова: система планування, невизначеність, ризику, критерії вибору альтернативних управлінських рішень, нижня та верхня межа можливостей підприємства, фінансовий план, бюджетування.

Аннотация

Статья посвящена особенностям планов и принятия решений в условиях неопределенности и риска. Предложена модель построения системы гибких планов на основе определения интервальных значений плановых показателей между верхней и нижней границами возможностей. Сформулирована концепция гибкой модульной системы целей предприятия и предложен бюджетный выборочный подход к их финансированию по степени приоритетности выполнения.

Ключевые слова: система планирования, неопределенность, риски, критерии выбора альтернативных управленческих решений, нижний и верхний предел возможностей предприятия, финансовый план, бюджет.

Annotation

In the articles is considered the feature of drafting of plans and making a decision in the conditions of vagueness and risk. The model of construction of the system of flexible plans is offered on an enterprise, based on determination of interval values of the planned indexes between the top and lower limits of possibilities. The concept of the flexible module system of aims of enterprise is formulated and the selective budgetary approach is offered to their financing with the degree of primary of implementation.

Key words: planning system, uncertainty, risks, criteria for the selection of alternative management solutions, the lower and the upper limit of the enterprise capabilities, financial plan, budget.

Список використаної літератури:

1. Беднарська О.Р. Особливості планування ризиків зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств / О. Р. Беднарська // Вісник НУ "Львівська політехніка" «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2008. - №624 – С. 8–12.
2. Вітлінський В. В., Наконечний С. І. Ризик у менеджменті. – К.: Борисфен-М, 1996. – 336 с.
3. Вітлінський В.В. Аналіз, оцінка і моделювання економічного ризику. [Текст]. – К.: ДЕМІУР, 1996. – 211 с.
4. Карп І. Застосування математичних моделей у плануванні діяльності підприємств в умовах ризику та невизначеності / Економічний аналіз. 2010. Випуск 7. С. 277-279.
5. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
6. Петров Э. Г. Управление устойчивым развитием предприятий / Э. Г. Петров, Н. В. Подмогильный, Н. А. Соколова, В. Е. Ходаков. – Херсон : Олди-Плюс, 2009. – 558 с.

7. *Приймак І.* Управління ризиком втрати фінансової стійкості підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища / Формування ринкової економіки в Україні. 2009. Вип. 19. С. 413–419.
8. *Раєвнева О. В.* Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О. В. Раєвнева. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.
9. *Савчук В.* Риск – стратегическое дело // & стратегии. – 2005. – № 10. – С. 12–21.
10. *Смолін, І. В.* Система стратегічного планування розвитку підприємства [Текст]: Автореферат ... док. екон. наук. / Смолін І. В. – Київ, 2005. – 19 с.
11. *Стешенко О.Д., Швирьова Є.О.* удосконалення системи управління ризиками в підприємницькій діяльності / Науково-технічний збірник №98. С. 424-428.
12. *Шумпетер Й.А.* Теория экономического развития. – М. : Изд-во "Прогресс", 1982. –С. 76-102.