

## ОБҐРУНТУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ У МАЛОМУ БІЗНЕСІ

УДК 338.24:658.5

**Крекотун С. А.**

Визначено роль обґрунтування господарських рішень в управлінні підприємствами малого бізнесу, його місце у функціональній структурі системи управління підприємством. Розглянуто особливості прийняття господарських рішень у малому бізнесі та пов'язані з ними проблеми забезпечення ефективності господарських рішень, що приймаються підприємцями. Визначено основні етапи процесу обґрунтування та прийняття господарських рішень на малих підприємствах. Розглянуто методи аналізу в процесі обґрунтування господарських рішень. Показано необхідність застосування системи підтримки прийняття рішень на підприємствах малого бізнесу.

*Ключові слова:* господарські рішення, планування, малий бізнес.

---

## ОБОСНОВАНИЕ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ РЕШЕНИЙ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ

УДК 338.24:658.5

**Крекотун С. А.**

Определены роль обоснования хозяйственных решений в управлении предприятиями малого бизнеса, его место в функциональной структуре системы управления предприятием. Рассмотрены особенности принятия хозяйственных решений в малом бизнесе и связанные с этим проблемы обеспечения эффективности принимаемых хозяйственных решений. Определены основные этапы процесса обоснования и принятия хозяйственных решений на малых предприятиях. Рассмотрены методы анализа в процессе обоснования хозяйственных решений. Показана необходимость применения системы поддержки принятия решений на предприятиях малого бизнеса.

*Ключевые слова:* хозяйственные решения, планирование, малый бизнес.

---

## SUBSTANTIATION OF ECONOMIC DECISIONS IN THE SMALL-SCALE BUSINESS

UDC 338.24:658.5

**S. Krekotun**

The role of economic decisions substantiation concerning small-scale business enterprise management, its place in functional structures of an enterprise control system have been defined. Features of economic decision-making within a small-scale business as well as problems related to efficiency of accepted economic decisions have been considered. The basic stages of process of economic decisions substantiation and of decision-making at small enterprises are defined. Methods of the

analysis in the course of economic decisions substantiation are considered. The necessity of application of decision-making support system at the small-scale business enterprises is shown.

*Key words:* economic decisions, planning, small-scale business.

Формування господарського рішення – складова частина господарської діяльності та обов'язковий елемент реалізації управлінського впливу на процеси руху ресурсів суб'єкта господарювання [1]. Господарські рішення включають виробничі, фінансові, кадрові, маркетингові, управлінські рішення, результати впровадження яких визначають ефективність подальшої господарської діяльності підприємства. Особливу роль має обґрунтування господарських рішень у малому бізнесі, де від якості рішення залежить виживання малого підприємства.

Теоретичні аспекти обґрунтування господарських рішень знайшли відображення в працях Р. Акоффа, І. Ансоффа, О. Віханського, В. Герасимчука, О. Градова, Ф. Котлера, М. Портера, З. Шершньової та ін. Окремі практичні проблеми формування та прийняття господарських рішень на підприємствах висвітлено в роботах таких дослідників, як: А. Терехух, Т. Зубко, Е. Легостаєва, С. Шубіна, М. Пивоваров, А. Шаповалов, Г. Семенов, О. Ярошевська, А. Кушик, О. Соломенко, О. Виноградов, Л. Матвійчук, І. Хома, Д. Пиріг, С. Козловський, Ю. Герасименко, Н. Савченко та ін. Проте комплексне дослідження основних проблем прийняття господарських рішень саме в малому бізнесі з урахуванням українських реалій все ще потребує серйозної уваги науковців.

Метою статті є дослідження проблем обґрунтування господарських рішень у малому бізнесі в Україні.

Сутність господарського рішення залежить від етапу його прийняття чи реалізації. На етапі вибору й ухвалення – це процес визначення найкращого з альтернативних варіантів, на етапі реалізації – результат вибору способу впливу на ресурс для вирішення задачі [1].

Процес управління господарською діяльністю малого підприємства можна представити у вигляді ланцюжка основних функцій: планування, облік, контроль, аналіз, регулювання. Прийняття господарських рішень відбувається лише в процесі планування та регулювання, що пов'язані між собою двостороннім зв'язком. Функції обліку, контролю та аналізу мають призначенням підготовку інформації для прийняття рішення.

Отже, прийняття господарських рішень – ключова фаза планування (вибір та ухвалення рішення) й регулювання (вибір способу впливу на ресурс) у малому бізнесі. При цьому за часовим горизонтом прийнято виділяти стратегічне, поточне (тактичне) та оперативне планування господарської діяльності підприємства. Функція регулювання взаємодіє лише з результатами оперативного планування.

Вибір стратегічної альтернативи передбачає обґрунтування відповідного господарського рішення, що передбачає необхідність урахування фактичного стану підприємства, перспектив розвитку, визначення найбільш вразливих місць, можливих виходів з існуючого стану [2]. Кожне стратегічне рішення приймається на основі результатів комплексного стратегічного аналізу, що виконує також діагностичну, описову та прогнозну функції [3]. Одним з ефективних методів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, що дозволяє визначити сильні й слабкі сторони підприємства. Відсутність SWOT-аналізу на етапі обґрунтування стратегічного рішення несе ризик прийняття економічно неефективної стратегії. Зростаюча невизначеність майбутнього в малому бізнесі потребує прийняття таких стратегічних господарських рішень, щоб залишалася свобода вибору під час прийняття наступного рішення. Відтак система стратегічних господарських рішень малого підприємства повинна розкриватися через відповідну сукупність правил, процедур і алгоритмів [4]. Проте ці правила можуть виявитися занадто складними для малого підприємця, що не має відповідного фаху та рівня освіти.

На етапі прийняття тактичних (поточних) господарських рішень провідну роль здобуває фінансовий аналіз, предметом якого є фінансові ресурси малого підприємства, їх формування та використання. Фінансовий аналіз надає підприємцю об'єктивну і точну оцінку фінансового стану малого підприємства [5]. Ефективність комплексного фінансового аналізу забезпечується доцільністю та обґрунтованістю його інструментарію, що представлений такими формалізованими методиками, як: ранжування показників; розрахунок інтегрального показника; порівняння розрахункових показників з еталонними величинами [6]. Ці методики також є досить складними і потребують відповідного досвіду використання.

Отже, більшість малих підприємств не мають змоги самостійно забезпечити високу ефективність господарських рішень, що приймаються ними, та потребують допомоги.

Особливістю малого бізнесу є виконання функцій управління власником малого підприємства, який одночасно є менеджером, економістом, маркетологом, юристом, фінансистом і приймає відповідні рішення. Це обумовлює швидкість прийняття господарських рішень, гнучкість, мобільність, здатність швидко пристосовуватись до змін ринкового попиту. Водночас керівник-власник малого підприємства – несе персональну майнову відповідальність за результати прийнятого господарського рішення. Але з огляду на обмеженість ресурсів він часто не володіє

достатньою маркетинговою інформацією, не проводить власних досліджень ринку та не отримує інформації від спеціалізованих організацій [7]. Вирішення цієї проблеми можливе шляхом створення спеціальних консалтингових організацій для допомоги малому бізнесу, причому вартість таких послуг має бути доступною для малих підприємств. І дуже потрібна державна допомога, як організаційна, так і фінансова.

Важливими елементами процесу обґрунтування господарського рішення на етапі діагностики є оцінювання меж, масштабів та рівня поширення проблеми; на етапі обґрунтування – оцінювання різних варіантів вирішення проблеми, на етапі прийняття рішення – оцінювання очікуваних наслідків від його реалізації [8]. Необхідною умовою прийняття оптимального рішення є наявність критеріїв оцінки альтернативних варіантів та розташування їх у послідовності переваги [9]. Стосовно таких критеріїв наразі немає одночасного загальноприйнятого підходу, тому вибір критеріїв оцінки варіантів рішень залежить від специфіки конкретного малого підприємства.

Система прийняття господарських рішень на малому підприємстві має забезпечувати його гнучку адаптацію до змін зовнішнього середовища. Діяльність підприємства характеризується тісними зв'язками з партнерами по бізнесу, що дозволяє певною мірою спрогнозувати їхню поведінку. При цьому важливого значення набуває оцінка загроз, пов'язаних з діловим середовищем та інфраструктурою бізнесу. Зміна умов співпраці, порушення термінів або невиконання зобов'язань створюють ризикову ситуацію [7]. Зона взаємодії бізнес-партнерів є зоною трансакції, в якій відбувається взаємне погодження їх інтересів, що супроводжується взаємними поступками. Результатом взаємодії є укладання угоди, що завжди передбачає зміну параметрів окремих ресурсів [1]. Укладання такої комерційної угоди завжди потребує глибокого обґрунтування господарського рішення, від якого практично залежить виживання малого підприємства.

Особливо слід виділити рішення стосовно інноваційної діяльності. Конкурентні відносини стимулюють малі підприємства до розробки і реалізації інноваційних проектів, що містять високий рівень ризику, який визначається імовірністю втрати при вкладенні інвестицій у дослідження, розробки, виробництва нових товарів і послуг, які можуть не знайти очікуваних потреб на ринку; нової техніки і технологій, управлінських інновацій, що не матимуть очікуваного ефекту.

Малий бізнес використовує такі методи управління рівнем ризику, як ухилення від ризику, локалізація, дисипація та компенсація ризику. Ефективне рішення щодо проекту можливе лише за умови синтезу методів кількісного та якісного аналізу ризику, сутність яких полягає в ідентифікації можливих видів ризику, відборі з них найбільш значимих, розрахунку рівня ризику та меж впливу, оцінці величини максимальних втрат, проведенні факторного

аналізу чинників, які впливають на ризик, виявленні можливих шляхів зниження його рівня [10]. Управління ризиком є невід'ємною складовою сучасного менеджменту, проте в малому бізнесі найчастіше ці рішення приймаються інтуїтивно.

Для прийняття обґрунтованого господарського рішення в малому бізнесі підприємцю потрібно враховувати багато чинників, які складним чином взаємодіють між собою. Проте людина, як правило, спроможна одночасно оперувати не більше ніж 7 – 9 величинами. Тому необхідно застосовувати системи підтримки прийняття рішень (СППР), які використовують дані і моделі, призначені для допомоги людині під час прийняття рішень, підтримують, а не замінюють прийняття рішень людиною. Відтак підприємці (менеджери) суттєво зменшують час та ризикованість прийняття управлінських рішень. Саме тому питання побудови зручних та ефективних СППР цікавлять нині як науковців, так і представників малого бізнесу [11].

СППР передбачає наявність підсистем керування базою даних, керування моделлю й інтерфейсом користувача. Основним елементом СППР є база даних, забезпечена джерелами, каналами й засобами актуалізації інформації. Доведення інформації до користувача здійснюється за допомогою інтерфейсу. Ефективність рішень забезпечує відповідна економіко-математична модель оцінки бізнес-середовища [11]. Визначальним фактором функціонування СППР є інформаційні ресурси, в яких значне місце займає облікова інформація, зокрема бухгалтерська. Важливим недоліком традиційної системи бухгалтерського обліку є її перевантаженість надлишковою інформацією, тому для прийняття господарських рішень має використовуватися тільки інформація, що безпосередньо впливає на фінансово-господарські процеси малого підприємства [12]. Вибір та обробка такої інформації є складним завданням інформаційного менеджменту, якому в сучасному малому бізнесі дуже часто не приділяється належної уваги.

Таким чином, обґрунтування господарських рішень у малому бізнесі є функцією, що визначає не тільки економічну ефективність, а й саме виживання підприємства. Господарські рішення приймаються на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях управління під час планування та регулювання діяльності підприємства. Необхідною умовою правильного обґрунтування рішення є застосування комплексного аналізу альтернатив. Специфіка малого бізнесу обумовлює обмеженість ресурсів управління, тому важливим фактором ефективної організації обґрунтування господарських рішень стає використання СППР, що мають необхідну базу даних, інтерфейс та алгоритмічне забезпечення.

**Література:** 1. Терехух А. А. Концептуальні засади формування господарських рішень / Терехух А. А. // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 3(105). – С. 179–

186. 2. Zubko T. L. Alhorytm obhruntuvannia stratehichnykh rishen' protsesiv rozvytku / Zubko T. L. // *BiznesInform.* – 2010. – № 4(2). – С. 31–35. 3. Legostayeva E. A. Rоль stratehicheskogo analiza v protsesse prinyatiya upravlencheskikh resheniy / Legostayeva E. A., Shubina S. V. // *BiznesInform.* – 2010. – № 1. – С. 126–130. 4. Pivovarov M. G. SWOT-analiz proizvodstvenno-khozyaystvennoy deyatelnosti malykh predpriyatiy / Pivovarov M. G., Shapovalov A. M. // *Vіsnyk ekonomichnoyi nauky Ukrainy.* – 2010. – № 2. – С. 109–113. 5. Semenov H. A. Dіagnostika finansovo-ekonomichnogo stanu pidpriemstva / Semenov H. A., Yaroshevska O. V. // *Vіsnyk ekonomichnoyi nauky Ukrainy.* – 2011. – № 1. – С. 136–141. 6. Kushyk A. P. Otsinka diyalnosti pidpriemstva v umovakh nestabilnogo biznes-sередовища / Kushyk A. P. // *Vіsnyk Zaporiz. nats. un-tu. Ekon. nauky.* – 2010. – № 1(5). – С. 26–32. 7. Solomenko O. Ye. Informatsiine zabezpechennia upravlinnia ryzykovoю situatsiieiu na malomu pidpriemstvi / Solomenko O. Ye., Vynogradov O. A. // *Aktualni problemy ekonomiky.* – 2010. – No. 4(106). – Pp. 144–149. 8. Matviichuk L. O. Osoblyvosti pryiniattia upravlinskykh rishen u protsesiv optymizatsii struktury kapitalu mashynobudivnykh pidpriemstv / Matviichuk L. O. // *Vіsnyk Zaporiz. nats. un-tu. Ekon. nauky.* – 2010. – No. 2(6). – Pp. 41–45. 9. Khoma I. B. Integratsiia kryteriiv pryiniattia optymalykh ekonomichnykh rishen na pidpriemstvakh mashynobudivnoi haluzi / Khoma I. B. // *Vіsnyk nats. un-tu "Lvivska politekhnika". Problemy ekonomiky ta upravlinnia.* – 2009. – No. 640. – Pp. 425–433. 10. Pyrih D. Z. Urakhuvannia ryzykiv v otsintsi ekonomichnoi efektyvnosti innovatsiinykh proektiv malykh pidpriemstv / Pyrih D. Z. // *Aktualni problemy ekonomiky.* – 2010. – No. 7(109). – Pp. 144–152. 11. Kozlovskiy S. V. Kontseptualni zasady pobudovy systemy pidtrymky pryiniattia investytsiinykh rishen v ahropromyslovomu kompleksі Ukrainy / Kozlovskiy S. V., Herasymenko Yu. V., Kozlovskiy V. O. // *Aktualni problemy ekonomiky.* – 2010. – No. 5(107). – Pp. 263–275. 12. Savchenko N. M. Informatsiine zabezpechennia pryiniattia upravlinskykh rishen / Savchenko N. M. // *Vіsnyk Zhytomyr. derzh. technol. un-tu. Ekon. nauky.* – 2010. – No. 4(54). – Pp. 286–287.

**References:** 1. Terebukh A. A. Kontseptualni zasady formuvannia hospodarskykh rishen / Terebukh A. A. // *Aktualni problemy ekonomiky.* – 2010. – No. 3(105). – Pp. 179–186. 2. Zubko T. L. Alhorytm obhruntuvannia stratehichnykh rishen protsesiv rozvytku / Zubko T. L. // *BiznesInform.* – 2010. – No. 4(2). – Pp. 31–35. 3. Legostayeva E. A. Rol stratehicheskogo analiza v protsesse prinyatiya upravlencheskikh resheniy / Legostayeva E. A., Shubina S. V. // *BiznesInform.* – 2010. – No. 1. – Pp. 126–130. 4. Pivovarov M. G. SWOT-analiz proizvodstvenno-khozyaystvennoy deyatelnosti malykh predpriyatiy / Pivovarov M. G., Shapovalov A. M. // *Vіsnyk ekonomichnoyi nauky Ukrainy.* – 2010. – No. 2. – Pp. 109–113. 5. Semenov H. A. Dіagnostyka finansovo-ekonomichnogo stanu pidpriemstva / Semenov H. A., Yaroshevska O. V. // *Vіsnyk ekonomichnoyi nauky Ukrainy.* – 2011. – No. 1. – Pp. 136–141. 6. Kushyk A. P. Otsinka diialnosti pidpriemstva v umovakh nestabilnogo biznes-

seredovyshcha / Kushyk A. P. // *Vіsnyk Zaporiz. nats. un-tu. Ekon. nauky.* – 2010. – No. 1(5). – Pp. 26–32. 7. Solomenko O. Ye. Informatsiine zabezpechennia upravlinnia ryzykovoю situatsiieiu na malomu pidpriemstvi / Solomenko O. Ye., Vynogradov O. A. // *Aktualni problemy ekonomiky.* – 2010. – No. 4(106). – Pp. 144–149. 8. Matviichuk L. O. Osoblyvosti pryiniattia upravlinskykh rishen u protsesiv optymizatsii struktury kapitalu mashynobudivnykh pidpriemstv / Matviichuk L. O. // *Vіsnyk Zaporiz. nats. un-tu. Ekon. nauky.* – 2010. – No. 2(6). – Pp. 41–45. 9. Khoma I. B. Integratsiia kryteriiv pryiniattia optymalykh ekonomichnykh rishen na pidpriemstvakh mashynobudivnoi haluzi / Khoma I. B. // *Vіsnyk nats. un-tu "Lvivska politekhnika". Problemy ekonomiky ta upravlinnia.* – 2009. – No. 640. – Pp. 425–433. 10. Pyrih D. Z. Urakhuvannia ryzykiv v otsintsi ekonomichnoi efektyvnosti innovatsiinykh proektiv malykh pidpriemstv / Pyrih D. Z. // *Aktualni problemy ekonomiky.* – 2010. – No. 7(109). – Pp. 144–152. 11. Kozlovskiy S. V. Kontseptualni zasady pobudovy systemy pidtrymky pryiniattia investytsiinykh rishen v ahropromyslovomu kompleksі Ukrainy / Kozlovskiy S. V., Herasymenko Yu. V., Kozlovskiy V. O. // *Aktualni problemy ekonomiky.* – 2010. – No. 5(107). – Pp. 263–275. 12. Savchenko N. M. Informatsiine zabezpechennia pryiniattia upravlinskykh rishen / Savchenko N. M. // *Vіsnyk Zhytomyr. derzh. technol. un-tu. Ekon. nauky.* – 2010. – No. 4(54). – Pp. 286–287.

#### Информация про автора

**Крекотун Сергій Андрійович** – канд. екон. наук, старший викладач кафедри економіки, менеджменту та маркетингу Одеської філії Приватного вищого навчального закладу "Європейський університет" (65078, м. Одеса, вул. В. Стуса, 2д, e-mail: ariks2002@ukr.net).

#### Информация об авторе

**Крекотун Сергей Андреевич** – канд. екон. наук, старший преподаватель кафедры экономики, менеджмента и маркетинга Одесского филиала Частного высшего учебного заведения "Европейский университет" (65078, г. Одесса, ул. В. Стуса, 2д, e-mail: ariks2002@ukr.net).

#### Information about the author

**S. Krekotun** – Candidate of Economics Sciences, Senior teacher of Economics, Management and Marketing Department, Odesa branch of Private Higher Educational Institution "European University" (2d, V. Stus Street, 65078, Odesa, e-mail: ariks2002@ukr.net).

*Рецензент*  
докт. екон. наук,  
професор Лепейко Т. І.

*Стаття надійшла до ред.*  
23.04.2012 р.