

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ФАКТОРОМ НОРМУВАННЯ ВИТРАТ НА ОСНОВІ ПРОГНОЗУВАННЯ**

У статті досліджено питання ефективності прийняття управлінських рішень як ключової процедури циклу управління на основі прогнозування та планування.

В статье исследованы вопросы эффективности принятия управленческих решений как ключевой процедуры цикла управления на основе прогнозирования и планирования.

In the article the question of efficiency of acceptance of administrative decisions is investigational as key procedure of management cycle on the basis of prognostication and planning.

Ключові слова: управління, управлінські рішення, промислове підприємство, прогнозування, планування, витрати.

У сучасних умовах господарювання в управлінні промисловим підприємством, на нашу думку, більшого значення необхідно надавати прогнозуванню, де об'єктами можуть бути елементи внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також відносини між цими елементами. Тому необхідно дослідити зв'язок між прогнозуванням та плануванням та вплив цих категорій на прийняття управлінських рішень підприємства.

Проблемам впровадження систем оперативного контролю на виробничих підприємствах постійно приділяється увага вченими економістами М.Т.Білухою, Ф.Бутинцем, М.Бахрушиною, В.Бурцевим, З.Гуцайлюком, В.Завгороднім, Т.Карповою, М.Кужельним, А.Маргулісом, М.Мельником, Д.Робертсоном, В.Сопко та іншими.

У даній статті пропонується дослідити зв'язок між прогнозуванням та плануванням та їх значення і вплив на прийняття управлінських рішень на промисловому підприємстві.

Основна мета статті – побудова структурно-логічної схеми процесу прогнозування витрат на промисловому підприємстві.

За сучасним уявленням, прогнозування може розглядатись як самостійна функція управління або як початкова фаза такої основної функції управління, як планування. У свою чергу планування може розглядатись як завершальна стадія прогнозування. Головна відмінність між прогнозуванням та плануванням визначається характером рішень, які приймаються. Якщо при плануванні рішення, які приймаються, мають директивний (обов'язковий до виконання) характер, то при прогнозуванні рішення мають індикативний (рекомендаційний, але не обов'язковий до виконання) характер.

Зв'язка «прогнозування-планування» представляє собою багатоетапний процес послідовного розкриття невизначеностей, пов'язаних з зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства. При цьому виконання функцій прогнозування та планування в управлінні нероздільно пов'язане з процесами прийняття рішень. Як відомо, розробка та прийняття управлінських рішень – ключова процедура циклу управління.

Нерозривний зв'язок вирішення та прогнозування пояснюється тим, що при обґрунтуванні і до прийняття рішення необхідно виконати низку процедур

інформаційного характеру: отримати інформацію, обробити її, провести аналіз інформації, подати інформацію у зручному вигляді. Тому момент прийняття рішення відстає від моменту отримання інформації на певний проміжок часу. Крім того, існує і відставання моменту виконання рішення від моменту його прийняття. Отже, момент отримання інформації про об'єкт відстає від моменту виконання рішення на деякий час – мінімального періоду очікування при прийнятті рішення. Максимальний період очікування – проміжок часу, при якому забезпечуються точність та достовірність прогнозу не нижче заданих параметрів. Цей часовий проміжок називають горизонтом прогнозування (прогнозним горизонтом) [1, с.112]. Таким чином, управлінське рішення за своєю природою є прогнозованим.

Прогнозування може розглядатись як метод визначення майбутньої дії, в якій використовується як накопичений у минулому досвід, так і поточні припущення на рахунок майбутнього з метою його визначення. Результатом є картина майбутнього, яку можна використовувати як основу при плануванні. Будь-яке управлінське рішення є прогнозованим, тобто його розробка та прийняття включають в себе елементи прогнозування. У більшості випадків прогнозування носить неформальний характер. Результати такого прогнозування фіксуються тільки в пам'яті людини, яка його здійснює.

Але природна здатність людини може бути підсилена за рахунок результатів розробки та застосування формальних методів прогнозування. Наявність сучасних інформаційних технологій дозволяє більш широко використовувати на практиці формальні методи прогнозування. При цьому можлива глибша обробка вихідної інформації і вона може бути використана більш ефективно. При цьому створюються додаткові можливості для:

- розгляду більшого масиву вихідних даних;
- глибшого аналізу причинно-наслідкових зв'язків у реальних процесах;
- розгляду більшої кількості прогнозних варіантів та шляхів їх удосконалення;
- підвищення точності та достовірності прогнозу [2, с.84].

Важливою особливістю прогнозування як інформаційної діяльності суб'єктів управління полягає в тому, що воно носить комплексний характер та здійснюється на базі (одночасно):

- інтуїтивної інформації з використанням уяви та інтуїції;
- предметної інформації та логіки;
- кількісних даних та математичних методів.

Кожному з цих трьох випадків відповідають свої методи, способи та прийоми прогнозування. Важливо враховувати, що перевага в конкретних ситуаціях одного з типів інформації, відповідно й одного з методів, не є підставою для заперечення інших методів.

У свою чергу, прогнозний характер управлінського рішення породжує невизначеність в оцінці наслідків кожного рішення. Ця невизначеність пов'язана з тим, що у період з моменту отримання інформації про об'єкт управління до моменту виконання, згідно з прийнятим рішенням, управлінської дії може відбуватись наступне: 1) старіння інформації, на основі якої приймалось рішення; 2) зміна структури та параметрів об'єкта прогнозування; 3) зміна структури та

параметрів зовнішнього середовища даного об'єкта [3, с.127].

Дослідження показують, що одним з найбільш важливих об'єктів прогнозування в управлінні промисловим підприємством є витрати на виробництво продукції та їх співвідношення з різними сторонами функціонування підприємства. У цілому проблема прогнозування рівня витрат має складний слабоструктурований характер. З урахуванням вищесказаного на структурно-логічному рівні процес прогнозування витрат на промисловому підприємстві може виглядати так, як показано на рис. 1.

Даний цикл включає різні етапи, причому деякі з них можуть повторюватись доти, доки не буде досягнутий позитивний результат. Це означає, що процес прогнозування загалом не є жорсткою однозначною процедурою. Він є гнучким, інтерактивним та багатоваріантним. Крім того, у ході цього процесу не тільки визначається сам прогноз, але й вибираються засоби прогнозування (методи, методики і т.д.).

Складність вирішення завдань прогнозування витрат викликає необхідність їх поетапного представлення в контексті розробки управлінських рішень на промислових підприємствах. Загалом можна виділити наступні етапи (види робіт):

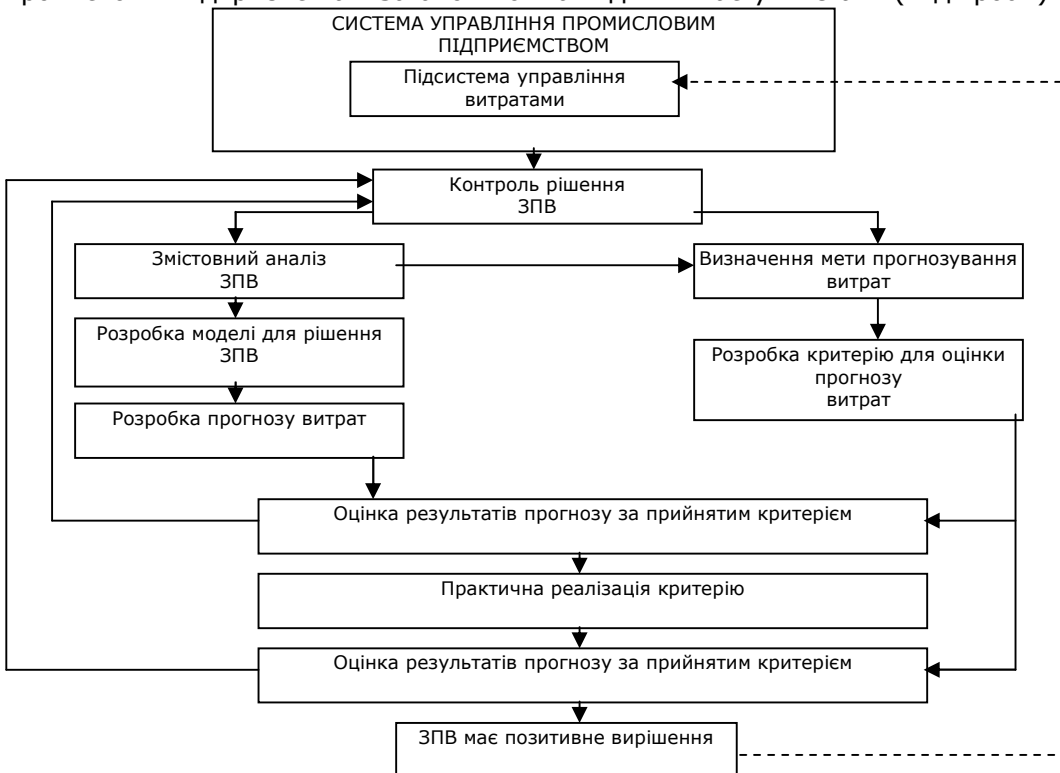


Рис. 1. Структурно-логічна схема вирішення завдань прогнозувань витрат (ЗПВ) у системі управління промисловим підприємством

Аналіз завдання та точне його формулювання (включаючи аналіз логічної структури завдання).

1. Формулювання позицій спостерігача та декомпозиції завдання.
  2. Формулювання загальної мети та критерію оцінки ефективності. Декомпозиція мети, розробка дерева мети.
  3. Формування альтернативних варіантів вирішення завдання.
  4. Прогноз та аналіз майбутніх умов, тобто прогноз розвитку та зміни середовища, а також прогноз появи нових факторів, які здатні впливати на кінцевий результат.
  5. Конструювання системи для вирішення завдання: визначення мети; аналіз структури системи, включаючи визначення рівнів ієрархії специфіки підсистем, процесів їх функціонування.
  6. Виявлення потреби в ресурсах та технологічних процесах.
  7. Оцінка ресурсів, які вже існують, включаючи оцінку технологій та потужностей.
  8. Відбір переважних варіантів системи для вирішення завдання відповідно до розробленого критерію.
  9. Розробка комплексної програми вирішення завдання, включаючи: формулювання заходів; визначення послідовності досягнення проміжних результатів; розподіл сфер діяльності, компетентності та відповідальності між виконавцями.
  10. Формування організаційної структури вирішення завдання прогнозування, організація інформаційних потоків і режимів роботи.
  11. Оперативний моніторинг функціонування системи для вирішення завдання прогнозування.
- Отже, виконання даного переліку робіт дозволяє отримати системне вирішення завдань прогнозування витрат на промислових підприємствах. При цьому загальна логічна послідовність основних операцій розробки прогнозу витрат може бути зведена до наступних основних етапів:
1. Передпрогнозна орієнтація (програма дослідження). Уточнення завдання на прогноз: характер, масштаби, об'єкт, періоди заснування і т.д. Формулювання мети та завдань, робочих гіпотез, визначення методів, структури та організації дослідження.
  2. Аналіз об'єкта прогнозування та його середовища, динамічних рядів показників.
  3. Розробка сценарію розвитку середовища об'єкта прогнозування та визначення прогнозного горизонту.
  4. Побудова серії гіпотетичних (попередніх) моделей для прогнозованого об'єкта.
  5. Проведення прогнозного моделювання.
  6. Оцінка достовірності та обґрунтованості (верифікації) прогнозу – уточнення гіпотетичних моделей методами консультацій з експертами.
  7. Аналіз результатів прогнозування.
  8. Розробка за результатами аналізу рекомендацій для прийняття рішень у сфері управління витратами.

**Список використаних джерел:**

1. Левін В.С. Контроль витрат виробництва в умовах нормативного методу обліку.-М.: фінанси та статистика, 1988.-165с.
2. Гречка Л.М., Курс Н.Г., Литвак В.А. Організація та планування виробництва на підприємствах та об'єднаннях. - Київ: Вища школа, 2007.-131с.
3. Теплов Г.В. Теорія та практика планування на промисловому підприємстві.-М.: Економіка, 1990.- 251с.