

ПРОГНОЗУВАННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД

Київський національний технічний університет «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Анотація: У статті було визначено, що одним із найважливіших елементів системи управління в умовах невизначеності виступає прогнозування тих показників, які є ключовими для діяльності підприємства. Встановлено, що завдяки правильно побудованому прогнозу можна не лише оцінити перспективи розвитку, а й також розробити стратегію, яка буде дієвою щодо мінімізації ризиків і дозволить забезпечити стале зростання в поствоєнний період.

Ключові слова: прогнозування; відновлення підприємств; ключові показники; моделі прогнозування; поствоєнний період.

Abstract: The article determined that one of the most important elements of the management system in conditions of uncertainty is the forecasting of those indicators that are key to the activities of the enterprise. It was established that thanks to a correctly constructed forecast, it is possible not only to assess the prospects for development, but also to develop a strategy that will be effective in minimizing risks and will allow ensuring sustainable growth in the post-war period.

Keywords: forecasting; enterprise recovery; key indicators; forecasting models; post-war period.

Система управління підприємством в умовах невизначеності щодо майбутнього сценарію розгортання подій і строків подолання післявоєнного відновлення потребує від підприємств використання ефективних інструментів прогнозування, які ґрунтуються на науковому аналізі дійсності, передбачених тенденцій і процесів у майбутньому.

Післявоєнне відновлення економіки – це складний і водночас багатогранний процес, оскільки наявна висока потреба у стратегічному підході до управління підприємствами. Через повномасштабне вторгнення були зруйновані у деяких областях виробничі потужності підприємств, що призвело до зменшення обсягів виробництва, втрати ринків збуту, дефіциту трудових ресурсів та великого фінансового навантаження на бізнес. Тому дослідження теоретичних засад та надання практичних рекомендацій щодо прогнозування ключових показників діяльності в системі управління підприємством в умовах нових викликів є досить важливим як для науковців так і практиків.

Війна спричинила низку складних викликів, з якими довелося стикнутися підприємствам України та які впливають на їх післявоєнне відновлення. Перш за все, відбувся значний відтік як іноземного, так і внутрішнього капіталу, і потрібно буде шукати джерела фінансування, забезпечувати підтримку бізнесу, створювати умови для стимулювання інновацій та повернення інвестицій. Відбувається значне виснаження державного бюджету, оскільки великі суми коштів спрямовуються на військові потреби і соціальні виплати постраждалим. Підприємствам доведеться у період відновлення покращувати економіку за рахунок ефективної податкової політики, міжнародної допомоги і розвитку стратегічних галузей. Порушилися логістичні ланцюги через військові дії, складно стало постачати товари та послуги. Тому як і під час, так і після неї, підприємствам важливо відновити їх транспортні маршрути, модернізувати інфраструктуру, розвивати внутрішні ринки тощо. Також, через вимушену міграцію населення з захоплених територій, мобілізацію чоловіків, скоротились трудові ресурси, що суттєво впливає на кадрову політику. Підприємствам потрібно буде створювати нові робочі місця,

комфортні умови праці для того, аби повернути фахівців до країни, навчити молоде покоління, а також адаптувати ринок праці до нових умов [2].

В сучасних умовах дуже важливе значення відіграє ефективна організована система управління підприємством, яка базується на прийнятті оптимальних рішень в умовах невизначеності. Прогнозування виступає як один з інструментів процесу мінімізації ступеню невизначеності, забезпечуючи інформацією про реальний фінансовий стан підприємства та які його перспективи у майбутньому. Розробляючи певні стратегії розвитку підприємств в поствоєнний період, що ґрунтуються на науковому аналізі дійсності, передбачених тенденцій і процесів у майбутньому можна знизити його ризики та витрати.

Одним із найважливіших елементів управління в умовах невизначеності виступає прогнозування тих показників, які є ключовими для діяльності підприємства. Завдяки правильно побудованому прогнозу можна не лише оцінити перспективи розвитку, а й також розробити стратегію, яка буде дієва щодо мінімізації ризиків і дозволить забезпечити стаке зростання. У час невизначеності та нестабільності як під час війни, так і після неї, звичайні традиційні підходи можуть бути недостатньо ефективними або не до кінця допоможуть компаніям відновитися та вдало функціонувати.

У період відновлення, прогнозування виступає потужним інструментом, який дозволяє оцінити можливості відновлення та майбутнього напрямку розвитку підприємства після того, як відбулися соціальні та економічні втрати. Прогнозування виконує дві основні задачі: базуючись на інформації про теперішнє і минуле, надає результати на майбутнє, а друга – виробляє основи сьогоденної реальності, включаючи наукові передбачення.

Загалом, прогнозування може залежати від тривалості періоду, на який здійснюється прогноз, і тому виділятимуть такі види прогнозів [1]:

- Дальнострокові – понад 5 років;
- Довгострокові – від 3 до 5 років;
- Середньострокові – від 1 до 3 років;
- Короткострокові – від 1 місяця до 1 року;
- Оперативні – до 1 місяця.

Обираючи термін прогнозування, можна краще спланувати власну діяльність, наприклад, далеко- та довгострокові допоможуть розробити стратегічні напрями розвитку (з використанням кількісних та якісних методів), середньострокові – допоможуть правильно адаптувати бізнес-процес до змін у ринковому середовищі, а короткострокові та оперативні – забезпечать гнучкість у прийнятті рішень і управлінні ресурсами у реальному часі. Тобто, правильний та обґрунтований вибір допоможе досягнути збалансованому розвитку підприємств та економіки країни. Для кращого прогнозування варто застосувати сучасні аналітичні методи, математичні моделювання та інші.

Всі методи прогнозу класифікують за такими аспектами [1]:

- 1) ступінь формалізації: інтуїтивні (метод індивідуальних та колективних експертних оцінок) та логічні;
- 2) загальний принцип дії;
- 3) спосіб одержання прогнозної інформації.

Якщо враховувати загальні дії і способи одержання, то методи діляться на прогнозу екстраполяцію (експонентне і адаптивне згладжування, найменших квадратів тощо) і моделювання (імітаційне, матричне і структурне моделювання).

Для прогнозування ключових показників діяльності підприємства за обраною моделлю спираються на інформацію про минулий і сучасний стан розвитку підприємства, облік нових факторів, що виникають та очікують у майбутньому. До них слід віднести інформацію про такі показники [3]:

- динаміку прибутковості;
- динаміку грошового потоку;
- платіжну дисципліну з дебіторської заборгованості;
- платіжну дисципліну з кредиторської заборгованості;
- частку доходу від нових продуктів чи послуг;
- прибутковість від нових продуктів чи послуг;
- прибутковість на одного співробітника;
- частку неприбуткових клієнтів;
- рівень доходу на одного співробітника;
- середні витрати на клієнта та ін.

Для прогнозування прибутку, доцільно буде використовувати метод екстраполяції, який дозволить дослідити закономірності і тенденцію. Для цього методу використовують кількісні характеристики підприємства, щоб проаналізувати основні чинники і тенденції у минулому та правильно обґрунтувати напрями для зміни. Функція, за якою розраховується метод, можна представити наступним чином [1]:

$$Y_{\text{прогн.}} = Y_t = f(t) + \epsilon_t \quad (1)$$

де ϵ_t – помилка прогнозу.

Перевагами даного методу є простота у використанні, дозволяє залучити більше спеціалістів, оперативний у виконанні і не потребує великого масиву інформації.

Для того, щоб ефективно управляти підприємством, потрібно також аналізувати рентабельність підприємства. Показує, як ефективно використовуються ресурси для отримання прибутку. В умовах післявоєнного відновлення постане виклик з обмеженими ресурсами через те, що інфраструктура пошкоджена, доступ до фінансування обмежений, попит на продукцію може знизитися і відновлення потребує високих витрат. До прикладу, рентабельність активів дасть розуміння, як ефективно використовуються наявні активи. Його формула наступна [3]:

$$ROA = \frac{\text{Net Income}}{\text{Average Total Assets}} * 100\% \quad (2)$$

В разі відсутності інформації або її недостатності, варто використати якісні методи прогнозування. Такі методи можуть також використовуватись при проведенні оцінки якості продукції, технічного рівня виробництва, визначити рішення для виконання певного завдання, сформулювати цілі, завдання, оцінити ступінь впливу тощо. Якщо застосувати метод індивідуальних експертних оцінок, сюди можуть входити проведення інтерв'ю, метод створення сценаріїв тощо, вони можуть допомогти отримати детальніше уявлення про можливі перспективи розвитку чи потенційні проблеми. Метод колективних експертних оцінок містить метод Дельфі, колективної генерації ідей, матричний метод та інші, що дають більш збалансовану думку від групи експертів і дозволяють створити стратегію для найкращого рішення [1].

В деяких випадках потрібно комбінувати кількісні і якісні методи прогнозування для того, щоб створити більш точну та комплексну картину майбутнього розвитку підприємства в умовах післявоєнного відновлення.

Таким чином, прогнозування показників діяльності підприємства є необхідним елементом в системі управління підприємством, що забезпечує стабільне функціонування та стратегічний розвиток. Працюючи в умовах нестабільності та непередбачуваності, що спричинені війною, потрібно правильно проводити оцінку потенційних ризиків та знаходити можливості для ефективного управління підприємством. Проведення прогнозування фінансових, операційних, соціально-економічних показників та інноваційного потенціалу дасть змогу прийняти обґрунтовані рішення щодо ефективної роботи. Завдяки таким методам, як експертному оцінюванню, статистичним моделям, визначення тренду тощо, підприємства зможуть краще зрозуміти власну ситуацію і забезпечити стійкість в умовах відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Галушак М. П., Галушак О. Я., Кужда Т. І. Прогнозування соціально-економічних процесів: навчальний посібник для економічних спеціальностей. – Тернопіль: ФОП Паляниця, 2021. – 160 с. URL https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/36761/1/%d0%9f%d0%be%d1%81%d1%96%d0%b1%d0%bd%d0%b8%d0%ba_%d0%9f%d1%80%d0%be%d0%b3%d0%bd%d0%be%d0%b7.pdf
2. Дячун О. Д. Прогнозування продажу та його методи в системі управління підприємством / Дячун О. Д. // Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: *колективна монографія*. – Т. : ФОП Осадца Ю.В., 2016. – С. 129–150. URL : <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21275>
3. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. №6(74). С. 160 – 167. URL : https://stud.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14888/1/НАУ_№6_%2874%292019_ч.2-стор.160-167.pdf

(DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-46>)

Нагорна Інна Іванівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств, Київський національний технічний університет «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», e-mail: Inna.nagornay24.12@gmail.com

Nahorna Inna Ivanivna, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management of Enterprises, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", e-mail: Inna.nagornay24.12@gmail.com

Букань Лілія Володимирівна, студентка Київського національного технічного університету «Київського політехнічного інституту імені Ігоря Сікорського», м. Київ, e-mail: bukan777888@gmail.com

Bukan Liliya Volodymyrivna, student of Kyiv National Technical University "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, e-mail: bukan777888@gmail.com